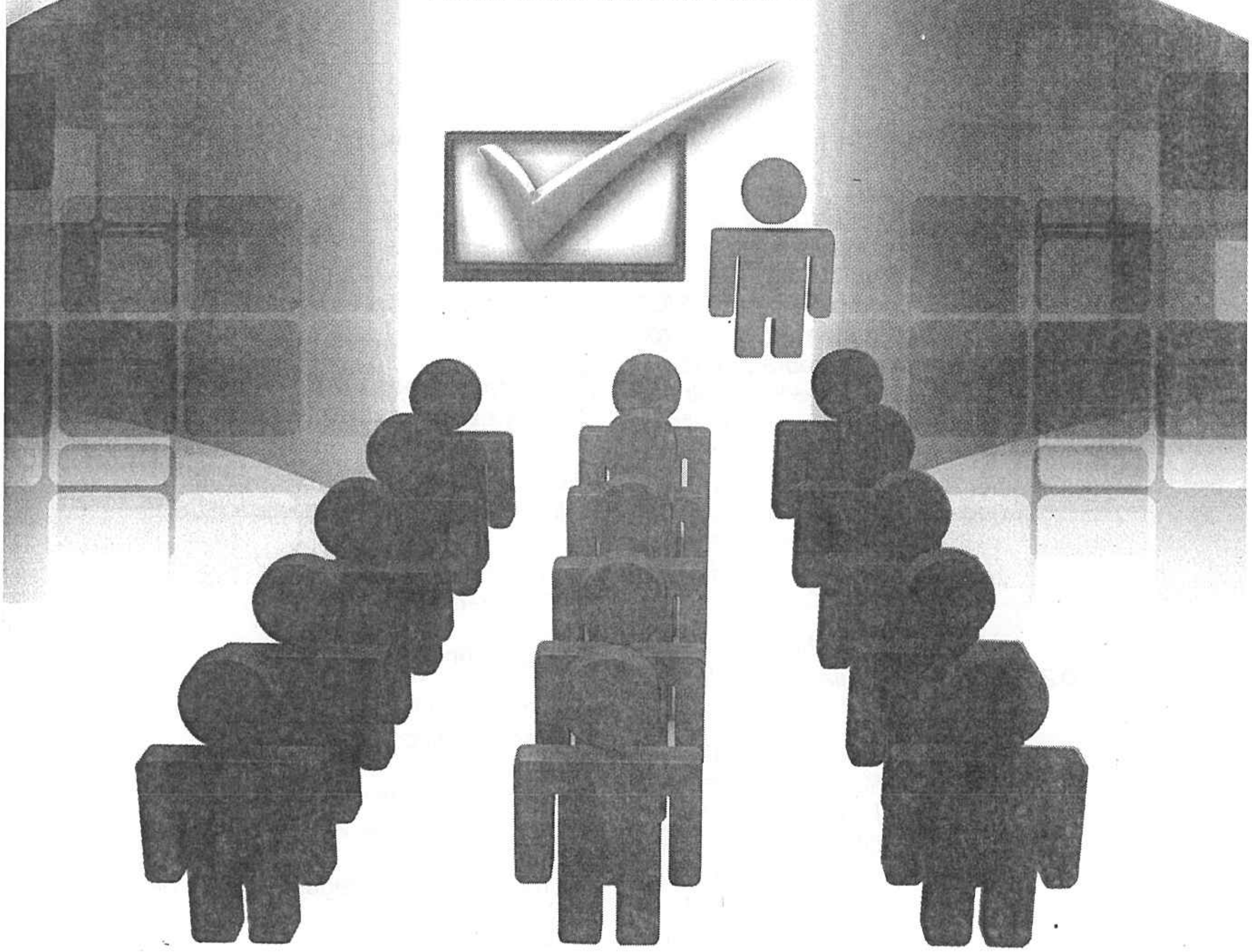
CAPACITACIÓN
BAJO UN
ENFOQUE SISTÉMICO

Aurora Moyano González
Víctor Hugo Ibarra González
Nora Isela Macías Núñez



EDITORIAL
TRILLAS
México, Argentina, España,
Colombia, Puerto Rico, Venezuela ®

Catalogación en la fuente

Moyano González, Aurora
Capacitación bajo un enfoque sistémico. -- México :
Trillas, 2014 (reimp. 2016).
120 p. : il. ; 23 cm.
Bibliografía: p. 115
Incluye índices
ISBN 978-607-17-2046-7

1. Empleados - Capacitación - Aspectos psicológicos.
I. Ibarra González, Víctor Hugo. II. Macías Núñez,
Nora Isela. III. t.

D- 658.312404'M459c LC- HF5549.5.T7'M6.2 6119

División Administrativa,
Av. Río Churubusco 385,
Col. Gral. Pedro María Anaya,
C. P. 03340, México, D. F.
Tel. 56884233
FAX 56041364
churubusco@trillas.mx

División Logística,
Calzada de la Viga 1132,
C. P. 09439, México, D. F.
Tel. 56330995, FAX 56330870
laviga@trillas.mx

Tienda en línea
www.etrillas.mx

Miembro de la Cámara Nacional de
la Industria Editorial Reg. núm. 158

Primera edición TL
ISBN 978-607-17-2046-7

Reimpresión, febrero 2016

Impreso en México
Printed in Mexico

Esta obra se imprimió
el 12 de febrero de 2016,
en los talleres de
Encuadernaciones Maguntis, S. A. de C. V.

B 105 XSS

PRÓLOGO

Las condiciones de la globalización de los mercados y la internacionalización de procesos, productos y servicios han obligado a las empresas a incorporar nuevas estrategias que les permitan mantenerse en los mercados locales e internacionales. Ante ello, una acción fundamental es la capacitación o formación del capital humano, en donde la intención es que este activo trascendental para la organización adquiera y desarrolle nuevas competencias que le permitan ser más eficaz y eficiente en su puesto, lo cual impactaría de manera favorable tanto en la consecución de metas de la empresa, como en el factor de plan de vida y carrera. Sin duda el ser obsoleto hoy día representa dar ventajas a la competencia en estos mercados abiertos, aunque tal situación incita a vencer resistencias propias del comportamiento humano en las organizaciones, tal como lo expresa Cornejo (2008): "Si usted aspira a tener una mejor vida hay que convencerse de que el camino es la educación, estamos en la era en donde lo más preciado es el conocimiento y la habilidad para llevarlo a la práctica. Son tiempos de aprender a alta velocidad".

Con base en lo anterior y como respuesta a favorecer y distinguir la importancia de la capacitación hoy día, CAPACITACIÓN BAJO UN ENFOQUE SISTÉMICO representa una valiosa oportunidad de comprender de forma clara y precisa la relevancia de la capacitación en la actualidad, ya que los autores plantean de forma enriquecedora una gran variedad de aportes, invitando al lector a tener una amplia visión de la capacitación desde una perspectiva sistémica e incluyente y no como un evento aislado.

El texto constituye un recorrido coherente, ejemplificador e ilustrativo sobre el tema de la capacitación, ya que contempla de forma estructurada y simplificada los elementos vitales de la capacitación, como son: los sis-

temas de capacitación, la planeación, el diagnóstico de detección de necesidades, la reglamentación, el diseño de programas y cursos, etc., además de ofrecer valores agregados al lector, por mencionar algunos:

- La asimilación de los contenidos a través de actividades específicas de aprendizaje.
- La inclusión de aportes de autores de gran prestigio en el ámbito de la capacitación.
- El contemplar e identificar las normas y lineamientos correspondientes a la capacitación.
- La propuesta de un modelo de capacitación contemporáneo y pragmático por parte de los autores.

La obra es todo un trayecto que estimula al lector a profundizar sobre la gestión y el desarrollo de la capacitación hoy día, así como a ampliar su perspectiva.

MD. ÁLVARO ASCARY
Consultor especialista del comportamiento humano
en las organizaciones.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

Para pronosticar la consecución de metas en cualquier organización, no sólo basta que se cuente con herramientas de vanguardia, sino lo más importante es contar con personal altamente calificado para la ejecución de las funciones por las que se les contrató, así como continuar capacitando a los mismos para enfrentar los nuevos retos con los que se enfrente una empresa.

La definición de capacitación, de la cual parte el presente trabajo, es: El proceso de enseñanza-aprendizaje mediante el cual se desarrollan las competencias del trabajador para su propio puesto de trabajo o un puesto de nivel superior. Con esto se contempla no sólo al trabajador en el inicio de su vida laboral con la organización, sino también se consideran las expectativas que se pudiesen tener sobre éste y las posibles promociones que se pudiesen ofertar.

Pero no se puede hablar de la capacitación como un elemento aislado en la organización, ya que es un sistema compuesto por varios subsistemas: planeación, detección de necesidades, reglamentación, diseño de programas y cursos, planes y programas, habilitación, ejecución y evaluación. Cada uno de estos subsistemas apoya en su conjunto a la consecución del éxito de la capacitación, proporcionando indicadores que permitirán a la organización detectar qué conocimientos o habilidades se requieren en determinado departamento o personal.

Conocer los aspectos que conllevan al sistema de capacitación permite a las organizaciones llevar un mejor manejo del recurso humano que las conforma, así como reorientar las expectativas que tienen de los mismos y de su planeación estratégica en conjunto.

CAPÍTULO 1

SISTEMA DE CAPACITACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

1.1. HISTORIA DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO

Hoy día la capacitación tiene un papel importante dentro de las organizaciones, por el hecho de que en los últimos años se ha vuelto una constante con un ritmo acelerado dentro de las mismas; por ello el personal que se encuentre desempeñando una función dentro de las organizaciones debe estar actualizándose de modo permanente, en el sentido que tiene que estarse adaptando a las exigencias del mercado en el que se encuentran. Por tanto, para ser competitivas estas organizaciones deben preparar a su personal, de ahí la importancia de la capacitación y desarrollo.

En primer término se repasará de manera breve la historia de la capacitación en México, para conocer cómo ha ido evolucionando con el paso del tiempo.

En la época de los aztecas ya existía la educación para el trabajo, ésta se ofrecía en lo que se conocía como centro de entrenamiento para los jóvenes; lo que se impartía en estos centros incluía temas militares, religiosos, aunando su percepción del trabajo.

En los tiempos de la Colonia se implementa el concepto de aprendiz (personas jóvenes) y consistía en que una persona adulta, considerada como maestro y dueño de la herramienta, enseñaba a los jóvenes a que aprendieran un oficio, obteniendo como paga sólo los alimentos. Después de adquirir el conocimiento sobre ese oficio, ascendían una posición jerárquica (trabajador), y por este desempeño ya tenían una paga.

En la década de 1970 y anteriores, a la capacitación no le daban la importancia que hoy tiene, ya que no se veía como un proceso formal de educación, pues la competencia entre las organizaciones era muy baja, y no se pensaba aún en la competitividad y productividad hacia el exterior, por ello no existía la necesidad de capacitar al personal que trabajaba en las organizaciones de México.

El tipo de capacitación o educación, por así llamarla, que se proporcionaba en esos tiempos era para que las personas obtuvieran un oficio; una persona con más antigüedad le enseñaba el oficio. En este tipo de educación no existía un fundamento teórico ni alguna metodología formal que se utilizara para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Otra forma de capacitar en ese tiempo era en el lugar de trabajo, es decir cuando la persona ya desempeñaba la función para la cual fue contratado. Esto significa que la persona aprendía las funciones de su puesto de trabajo conforme lo iba desempeñando, aun con errores o, en ocasiones, con algún accidente que se presentara en ese momento por falta de conocimiento previo para el puesto.

En ambas formas de capacitación, por así llamarla, no existía un proceso formal como se puede encontrar en estos tiempos. Hoy día la capacitación se imparte en función de las competencias que requiere desarrollar la persona para desempeñar una o varias funciones dentro de la organización para la cual presta un servicio.

Es a partir de finales de la década de 1970 que el gobierno federal mexicano se da cuenta de que es necesario elevar el nivel de productividad en las organizaciones e impulsar el nivel de competitividad al exterior, y con base en esto modifica la legislación laboral en México, que llamó "Ley Entrenamiento", la cual consistía en que todo patrón o empleador debía proporcionar capacitación a sus empleados en función del puesto que desempeñaran en ese momento, con el fin de elevar el nivel de competitividad de las organizaciones.

Esta ley también consideraba las regulaciones necesarias para que se documentaran dichos cursos de capacitación, y que éstos se implementaran en los tiempos que se tienen programados.

En las últimas décadas del siglo pasado, con la firma del Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Canadá y México, la competitividad hacia el exterior comienza a incrementarse y, por tanto, las organizaciones mexicanas necesitaban de certificaciones internacionales para que con éstas pudieran competir con las organizaciones de los países que firmaron dicho tratado.

Es en esta década (1970) cuando la mayoría de las organizaciones buscan la certificación de la norma ISO 9000, por tal motivo le ponen más atención al proceso de capacitación, ya que para lograr su certificación las organizaciones tenían que capacitar a su personal.

Asimismo, el cambio tecnológico invita a las organizaciones a desarrollar en sus empleados las competencias y habilidades necesarias, primero para adaptarse al cambio y después para cubrir las necesidades que el mercado les solicita, todo con el objetivo de ser más competitivos en el mercado en que se encuentran insertadas las organizaciones.

Hoy día lo que se requiere es que los empleados tengan las competencias y habilidades necesarias para poder competir en este mundo globalizado, así como para responder a las necesidades que el mercado laboral les exija.

1.2. EVOLUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN A TRAVÉS DEL TIEMPO

Centros de entrenamiento

- Militar
- Religión
- Oficio

Época colonial

Los jóvenes, asignados a un guía, aprendían un oficio, después de un tiempo tenían una paga por el mismo

Ley de entrenamiento

- Visión de elevar la competitividad
- Certificaciones a la organización
- Certificación de capacidad a los empleados

Actual

Capacitar al personal con base en el desarrollo de competencias que les exigen las organizaciones

Actividad. Percepción de la capacitación en las organizaciones

El alumno realizará una entrevista a un psicólogo en recursos humanos sobre la percepción que tienen las organizaciones sobre la capacitación y si ésta ha cambiado desde hace cinco años a la fecha.

Nombre del alumno: ______________________________

Grupo: ______________ Fecha de la entrevista: ______________

Formato de la entrevista

Datos generales de la entrevista.

Siglas del entrevistado: ____________________

Giro de la organización: ____________________

Instrucciones: De forma individual el alumno visitará el departamento de recursos humanos de una organización de la localidad, y aplicará el siguiente formato de entrevista al responsable de capacitación.

1. ¿Cuál es la importancia de la capacitación en su organización?

   ____

   ____

   ____

2. ¿Cuál es la percepción que se tenía de la capacitación y desarrollo en las organizaciones hace cinco años?

   ____

   ____

   ____

3. ¿Para las organizaciones es importante el proceso de capacitación?

   ____

   ____

   ____

4. Desde su perspectiva, ¿cuál ha sido la evaluación en su organización y/o el mundo laboral en el proceso de capacitación y desarrollo en las organizaciones?

   ____

   ____

   ____

5. ¿Cuál considera que es la tendencia de la capacitación dentro de las organizaciones?

   ____

   ____

   ____

1.3. DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN

Hoy día la capacitación es vista desde otra perspectiva, ya que como se mencionó los cambios son muy acelerados y tanto las organizaciones como las personas que trabajan en las mismas deben estar actualizadas en conocimiento de manera constante sobre las exigencias del mercado actual, en caso contrario estarán obsoletas.

Cuando se habla de capacitación en las organizaciones se debe referir a un proceso educativo que recibirán los trabajadores; este tipo de educación puede ser semejante al escolarizado y, a la vez, diferente, ya que los temas que se traten serán en función de los objetivos de la organización.

Es importante mencionar que con el paso del tiempo las organizaciones han cambiado la concepción que se tenía sobre la capacitación, por ello se mencionarán algunas definiciones de capacitación, para poder ver la evolución de ésta con el paso del tiempo:

> La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador (Siliceo, 1991, p. 20).

> Programas que facilitan el proceso de aprendizaje y es, en esencia, una actividad a corto plazo para contribuir a que los individuos desempeñen de mejor manera sus labores (Koonts, 1998, p. 442).

> La capacitación está diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales (Mondy, 1997, p. 230).
>
> La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo (Dessler, 2001, p. 248).

Con estas definiciones se puede percibir que la función de la capacitación ha evolucionado con los años, ya que las organizaciones han puesto más atención a los trabajadores para que desempeñen mejor su trabajo, esto de acuerdo con la preparación que recibirán en el proceso de capacitación, así como a los empleados nuevos, para que tengan el conocimiento adecuado y desempeñen la función para la cual fueron contratados.

Se puede decir que el proceso de capacitación es continuo, por el hecho de que con frecuencia se debe estar preparando al personal, a fin de cumplir con las expectativas organizacionales y para ser más competitivo en el mercado laboral, ya que hoy día el personal que tenga desarrolladas

las competencias para desempeñar una función podrá considerarse en fase de innovación o desarrollo, en caso contrario, se encontrará en la fase de obsolescencia.

Otra de las funciones de la capacitación es empatar las características del sujeto, como las actitudes y los requerimientos del puesto; es decir, trabajar con los sujetos mediante el proceso de capacitación para que embonen de una manera natural en el perfil del puesto y desempeñen una función de manera eficiente dentro de las organizaciones.

La capacitación es importante en el departamento de Recursos Humanos, ya que ayuda a desarrollar un plan estratégico de vida y carrera del personal dentro de las organizaciones. El plan estratégico se refiere a desarrollar al personal que se encuentra dentro de la organización en el sentido de que se generen más competencias para una promoción futura o, en su caso, en puestos laterales pero con mayor responsabilidad y también para tratar de mejorar su calidad de vida.

Actividad. Definición de capacitación

A partir de las definiciones presentadas y la información adicional que pueda investigar, el alumno construirá su propia definición de capacitación.

Nombre del alumno: ______________________________

Grupo: ________________ Fecha: ________________

Definición de capacitación:

____

____

Mencione tres palabras clave de su definición y justifique su importancia:

Palabra clave:	Palabra clave:
______________	______________
______________	______________
______________	______________

Palabra clave:

____

____

____

____

Referencias:

____

____

____

____

1.4. BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN

Los beneficios que pueda obtener la organización como resultado de la capacitación pueden ser muy diversos, ya que este proceso de capacitación al momento de su implementación influye ya sea de manera directa, en cumplimiento de los objetivos, como de manera indirecta, en el cambio de actitud de los trabajadores en la organización en cuanto a las relaciones humanas que se dan entre ellos(fig. 1.1).

Beneficios del proceso de capacitación y desarrollo que lograría la organización

- Lograr las metas planteadas por la organización a nivel general.
- Incrementar las metas de productividad.
- Crear un sentido de pertenencia y satisfacción en las personas que trabajan en la organización.
- Gestionar un clima laboral estable.
- Mejorar la relación entre los niveles jerárquicos dentro de la organización.
- Comprender las políticas y procedimientos de la organización.



Figura 1.1. Beneficios de la capacitación a la organización.

Beneficios que obtendrían los empleados del proceso de capacitación y desarrollo

- Desarrollo de competencias para el puesto.
- Cambio de actitud.
- Desarrollo de habilidades para adaptarse al cambio.
- Oportunidad de desarrollo en la organización, con base en el conocimiento adquirido.
- Actualización de competencias que el empleado desempeña en su puesto.
- Prevención de riesgos laborales en el puesto de trabajo (fig. 1.2).



Figura 1.2. Beneficios de la capacitación a los empleados.

Diferencia entre capacitación y desarrollo

En algunas organizaciones se piensa que capacitación y desarrollo significan lo mismo, pero es importante aclarar que estos dos conceptos tienen su fundamento en la educación, cada uno tiene su metodología, así como su utilidad dentro de las organizaciones.

Enseguida se explica lo que significa cada uno de estos conceptos, así como la utilidad que tienen dentro de la organización.

Capacitación. "La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador" (Siliceo, 1991, p. 20).

¿Para qué sirve? La utilidad de la capacitación en las organizaciones es que proporciona al empleado las habilidades necesarias para desempeñar de manera eficiente su trabajo.

Son ejemplos de capacitación:

- Toma de decisiones.
- Satisfacción en el trabajo.
- Relaciones interpersonales.
- Comunicación.
- Temas específicos para el desempeño en el trabajo.

Desarrollo: "La modificación del comportamiento a través de la experiencia permite que la gente desempeñe mejor sus actividades actuales y la prepara para una responsabilidad más grande en el futuro" (Armstrong, 1990).

¿Para qué sirve? El desarrollo se puede utilizar para que los empleados logren ser candidatos en un futuro a puestos con un nivel jerárquico superior. Esto es, que desde el plano laboral se desarrollen las competencias necesarias para puestos superiores; en lo que respecta al plano personal del trabajador el desarrollo es útil para mejorar su calidad de vida.

Algunos ejemplos de desarrollo son:

- Coaching.
- Inteligencia emocional.
- Liderazgo.
- Plan de vida y carrera.
- Relaciones interpersonales.

Actividades. Beneficios de la capacitación a los empleados y la organización

Nombre del alumno: ______________________________

Grupo: ______________ Fecha de la entrevista: ______________

I. El alumno visitará una organización y aplicará el formato de entrevista a personal que labora dentro de una organización de la localidad, para conocer los beneficios que le ha dado la capacitación.

Formato de la entrevista

Datos generales

Fecha de la entrevista: ______________

Siglas del entrevistado: ______________

Giro de la organización: ______________

1. ¿En la organización en la cual trabaja, le proporcionan cursos de capacitación?

____

____

2. ¿Cuáles son los temas de los cursos de capacitación a los que ha asistido?

____

____

3. ¿Considera que ha obtenido algún beneficio con los cursos de capacitación que proporciona la organización en la que trabaja? ¿Por qué?

____

____

4. ¿Los cursos de capacitación a los que ha asistido han generado algún cambio en su trabajo o su vida personal? ¿Cuál?

____

____

II. El alumno realizará una entrevista a personal responsable de la capacitación de una organización de la localidad, para conocer cuáles son los beneficios que obtiene la organización con la capacitación.

Formato de la entrevista

Datos generales

Fecha de la entrevista: ____________________

Siglas del entrevistado: ____________________

Giro de la organización: ____________________

1. ¿Cuáles son los cursos que se imparten dentro de la capacitación?

   ____

   ____

2. ¿Los resultados que se obtienen de la impartición de la capacitación son los esperados?

   ____

   ____

3. ¿Cuáles son los beneficios directos que obtiene la organización de la capacitación?

   ____

   ____

4. ¿Cuáles son los beneficios indirectos que obtiene la organización de la capacitación?

   ____

   ____

III. El alumno realizará una entrevista a personal encargado de la capacitación en una organización, donde identificará el tipo de capacitación que se imparte a los empleados, así como las temáticas predominantes y su implementación (cómo llevan a cabo la capacitación).

Actividades. Beneficios de la capacitación a los empleados y la organización

Nombre del alumno: ______________________________

Grupo: ______________ Fecha de la entrevista: ______________

I. El alumno visitará una organización y aplicará el formato de entrevista a personal que labora dentro de una organización de la localidad, para conocer los beneficios que le ha dado la capacitación.

Formato de la entrevista

Datos generales

Fecha de la entrevista: ______________

Siglas del entrevistado: ______________

Giro de la organización: ______________

1. ¿En la organización en la cual trabaja, le proporcionan cursos de capacitación?

   ____

   ____

2. ¿Cuáles son los temas de los cursos de capacitación a los que ha asistido?

   ____

   ____

3. ¿Considera que ha obtenido algún beneficio con los cursos de capacitación que proporciona la organización en la que trabaja? ¿Por qué?

   ____

   ____

4. ¿Los cursos de capacitación a los que ha asistido han generado algún cambio en su trabajo o su vida personal? ¿Cuál?

   ____

   ____

II. El alumno realizará una entrevista a personal responsable de la capacitación de una organización de la localidad, para conocer cuáles son los beneficios que obtiene la organización con la capacitación.

Formato de la entrevista

Datos generales

Fecha de la entrevista: ____________________

Siglas del entrevistado: ____________________

Giro de la organización: ____________________

1. ¿Cuáles son los cursos que se imparten dentro de la capacitación?

____

____

2. ¿Los resultados que se obtienen de la impartición de la capacitación son los esperados?

____

____

3. ¿Cuáles son los beneficios directos que obtiene la organización de la capacitación?

____

____

4. ¿Cuáles son los beneficios indirectos que obtiene la organización de la capacitación?

____

____

III. El alumno realizará una entrevista a personal encargado de la capacitación en una organización, donde identificará el tipo de capacitación que se imparte a los empleados, así como las temáticas predominantes y su implementación (cómo llevan a cabo la capacitación).

Formato de la entrevista

Datos generales

Fecha de la entrevista: ____________________

Siglas del entrevistado: ____________________

Giro de la organización: ____________________

1. ¿Qué tipo de capacitación se realiza en esta organización?

   a) Capacitación   *b*) Desarrollo

2. ¿En qué departamentos es más frecuente la capacitación?

   ____

   ____

   ____

3. ¿Cuáles son los principales temas de capacitación que se imparten en esta organización?

   ____

   ____

   ____

4. ¿Cada cuánto se lleva a cabo la capacitación?

   ____

   ____

   ____

5. ¿Cuál es el porcentaje de trabajadores a los que se ha impartido capacitación en esta organización?

   ____

   ____

   ____

1.5. OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Cuando se empieza a desarrollar el proceso de capacitación en las organizaciones, es indispensable tener claros los objetivos generales que debe cumplir este proceso, y el personal responsable de esta implementación debe estar atento al cumplimiento de los mismos.

Los objetivos del proceso de capacitación deben estar alineados con los objetivos de la organización, ya que una de las principales razones de su implementación es la de cumplir las metas establecidas por la misma, tomando como base que el personal tenga las competencias adecuadas para desempeñar bien su función.

Al momento de desarrollar los objetivos se debe tomar en cuenta diferentes factores para que se cumplan de manera eficiente; en seguida se mencionan algunos de ellos para que el plan esté bien fundamentado:

- Hacer partícipes a los trabajadores de las metas de la organización mediante la comunicación; esto se refiere a que debe trasmitirse a los trabajadores la información de las decisiones, así como los logros obtenidos en el transcurso del tiempo.
- Dar a conocer a los trabajadores la visión, misión, valores y políticas de la organización, así como las metas que pretende alcanzar.
- Modificar las conductas de los empleados para lograr una mejora en las relaciones interpersonales.
- Cambio de actitud y de formas de trabajo para desarrollar en los trabajadores su capacidad abstracta, con el fin de que sean proactivos en la resolución de situaciones que se presenten de manera específica en su lugar de trabajo.

Teniendo claros estos factores se puede comenzar a planear el proceso de capacitación; en caso de no ser así, será difícil lograr los resultados planeados, incluso pueden ser lo contrario a lo esperado. Asimismo, la fase de evaluación sería un tanto confusa, ya que no se tendrían los indicadores para comparar lo que se pretende cambiar.

Los objetivos deben determinar los logros que se desean obtener y los medios que se dispondrán para ello; deben brindar parámetros específicos que permitan evaluar el éxito de la capacitación. En caso de que el programa de capacitación no se llegue a cumplir, el departamento de capacitación deberá realizar un análisis sobre las variables que afectan

este proceso y con base en los resultados se tendría que tomar en cuenta un replanteamiento de estos objetivos para las personas que recibirán el curso en un futuro dentro de la organización.

Cuando se llegue a la fase de la redacción de los objetivos de la capacitación, se deben considerar la misión y la visión de la organización, ya que como afirma Chiavenato (2002): "la misión define cuál es el negocio de la organización, la visión proporciona la imagen de lo que quiere ser la organización y los objetivos establecen resultados concretos que se quiere alcanzar en un plazo específico" (p. 257).

Otro punto importante es contemplar los objetivos organizacionales con los objetivos personales de los trabajadores; es decir, se precisa tomar en cuenta las metas de las personas que tomarán el curso de capacitación o, en su caso, hacerles mención de los beneficios que obtendrían al participar en dicho curso (fig. 1.3).

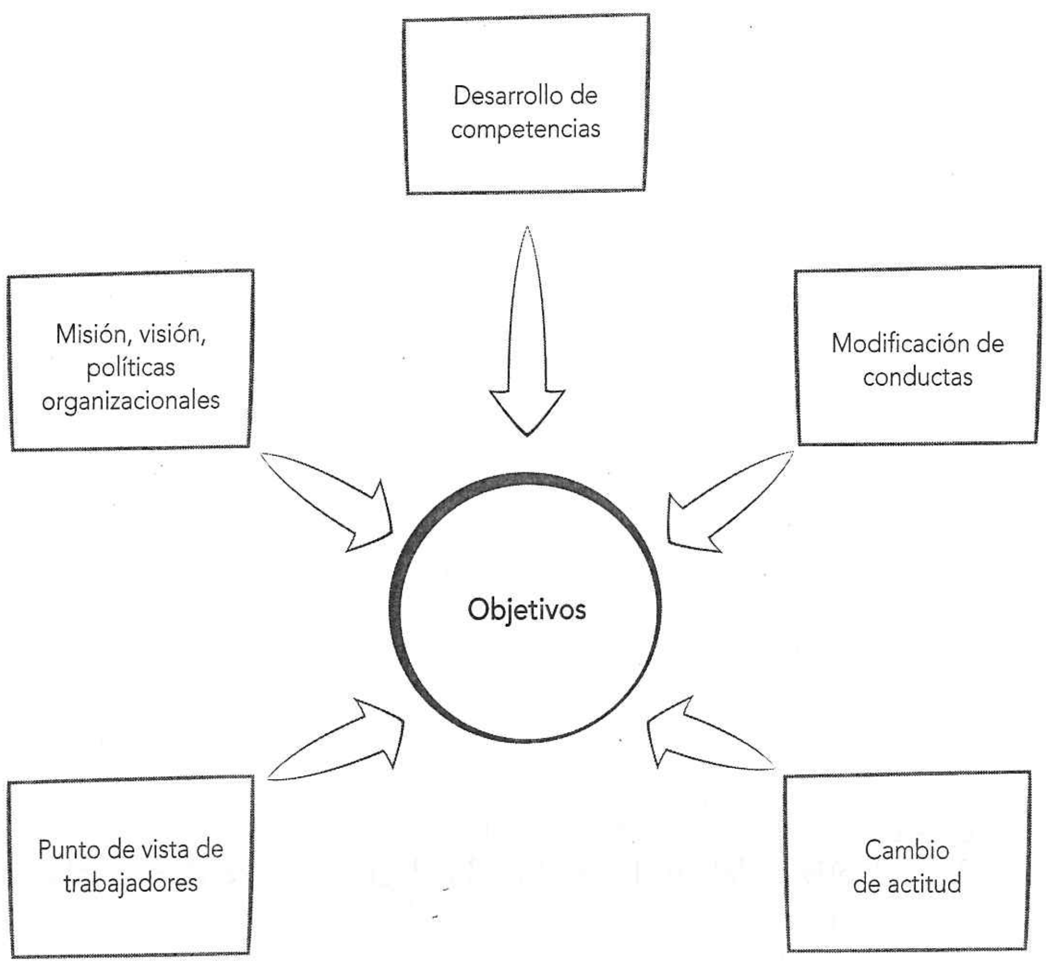


Figura 1.3. Desarrollo de objetivos (Moyano, 2013).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Armstrong, M., *Gerencia de recursos humanos: Integrando el personal y la empresa*, Fondo Empresarial Legis, México, 1990.

Dessler, G., *Administración de personal*, Prentice Hall, México, 2001.

Koonts, H., *Administración de personal: Una perspectiva global*, McGraw-Hill, México, 1998.

Mondy, W. y Noe, R., *Administración de recursos humanos*, Prentice Hall, México, 1997.

Siliceo, A., *Capacitación y desarrollo de personal*, Limusa, México, 1991.

Weter, B. y Davis, K., *Administración de recursos humanos*, McGraw-Hill, México, 2000.

CAPÍTULO 2

PLANEACIÓN

La capacitación cobra relevancia dentro de las organizaciones debido a los cambios constantes que se presentan en el mercado laboral, tanto económicos, políticos, sociales y tecnológicos. Por estas razones la planeación es un paso importante dentro del sistema de capacitación, ya que al momento de realizarla el responsable de la implementación debe tomar en cuenta los diferentes factores indispensables para su colaboración.

Por planeación se entiende "el proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica, así como el establecimiento formal de planes y proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades" (Gómez, 1994).

Robbins (1999), nos dice que la planeación "se ocupa de definir las metas de la organización, establecer la estrategia general para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades".

Según Chiavenato (2002), la planeación es "un proceso de establecimiento de objetivos y la decisión de cómo alcanzarlos" (p. 216).

De acuerdo con Reyes (2007), la planeación "consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización" (p. 165).

Para el desarrollo de esta planeación se deben tomar en cuenta los lineamientos de la organización, los cuales pueden ser: visión, misión, políticas, indicadores centrales y los de cada departamento, las metas que pretende lograr a corto, mediano y largo plazos, ya que esta planeación debe estar orientada hacia el logro de los objetivos de la organización.

Quien debe elaborar esta planeación es el responsable del departamento de capacitación, ya que es quien tiene un panorama amplio de las necesidades que se presenten en cuanto al personal, así como en la organización, debido a que este departamento es el que está de manera continua en contacto con los trabajadores.

Sin embargo, es necesario aclarar que los responsables que deben sugerir los cursos que se deben impartir al personal son los jefes de línea o los jefes de departamento, ya que éstos son quienes están primero en contacto directo con el personal y porque son los que enfrentan de manera directa la problemática.

Además, es necesario tomar en cuenta la opinión de los trabajadores, ya que ellos son los que expresarán las necesidades por las que atraviesan en cuestión de capacitación; por tanto, los trabajadores designarán la importancia en la temática por impartir en el programa de capacitación.

Es indispensable al momento de la planeación de capacitación considerar todos los elementos antes mencionados, para que la planeación sea lo más objetiva posible y llegado el proceso de la evaluación ésta demuestre lo que se espera en la planeación.

Actividades

I. El alumno repasará las definiciones que se mencionan en este capítulo y las que él mismo investigue en otra bibliografía.

1. Identifique al menos cuatro elementos indispensables que debe incluir al momento de realizar una planeación.

   1. ______________________________
   2. ______________________________
   3. ______________________________
   4. ______________________________

2. Justifique por qué considera que estos elementos son indispensables y deben incluirse en la capacitación.

____

____

II. En equipo los alumnos consensuarán los diferentes elementos que identificaron en las definiciones de planeación para conformar una sola definición, y justificarán el porqué de esos elementos.

1. Elementos por considerar: ______________________

____

2. Definición de planeación: ______________________

____

3. Nombre de los alumnos que elaboraron la definición:

____

____

III. El alumno realizará una entrevista con el responsable de capacitación en una organización para conocer cuáles son los indicadores que esta misma desea cubrir con la capacitación.

Nombre del alumno: ______________________

Grupo: ____________ **Fecha de la entrevista:** ____________

Datos generales de la organización

Siglas del entrevistado: ______________

Giro de la organización: ______________

1. Describa de manera breve a la organización.

____

____

2. ¿Cuáles son los indicadores en que se basa la organización para tomar la decisión de implementar la capacitación?

____

____

____

3. De los indicadores antes mencionados, ¿cuáles considera más importantes para que se implemente la capacitación en esa organización?

____

____

____

4. Con la implementación de la capacitación, ¿considera que se generará un cambio en los trabajadores?

____

____

____

5. ¿Cuál es la perspectiva que tiene de la capacitación?

____

____

____

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chiavenato, I., *Administración en los nuevos tiempos*, McGraw-Hill, México, 2002.

Gómez, G., *Planeación y organización de empresas*, McGraw-Hill, México, 1994.

Reyes, A., *Administración de empresas 1, Teoría y práctica*, Limusa, México, 2007.

Robbins, S., *Comportamiento organizacional*, Pearson, México, 2004.

CAPÍTULO 3

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

El diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) es el segundo subsistema de la capacitación. Es una parte nodular del sistema, ya que permite determinar las necesidades actuales de la empresa así como las que se presentarán en un futuro. Es decir, conocer las diferencias entre el perfil deseable y el perfil real del trabajador, para detectar el equilibro entre ambos. Permite establecer los objetivos y las acciones que han de llevarse a cabo para determinar los planes y programas que se establecerán en el tiempo que se llevará a cabo el proceso de capacitación. Es en sí la diferencia de lo que se debe hacer y lo que en realidad se hace hoy día y toma en cuenta el tiempo en que se tiene programado llevar a fin la capacitación (López, 2011).

La detección de necesidades de capacitación es el proceso que fortalece los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

Es muy importante hacer un diagnóstico de las necesidades de la organización, para a través de la capacitación contar con personal altamente calificado y competitivo. Es decir, se requiere detectar lo que se precisa modificar, tanto a nivel personal en el trabajador y en las expectativas de los puestos, como serían cuestiones técnicas o nuevas formas de trabajo, que se piensen implementar a futuro con el fin de poseer la información necesaria para aprender a aprender.

La empresa debe realizar un análisis de sus condiciones, tener claras sus fortalezas y sus áreas de oportunidad para llevar a cabo el análisis de los recursos necesarios, y de esta forma aprovechar los puntos relevantes

favorables y desfavorables que la lleven a la implementación de las acciones pertinentes para volverse una organización vanguardista.

3.1. MÉTODOS

La detección de necesidades de acuerdo con Reza (2006) se divide en tres métodos: reactivo, de frecuencias y comparativo. El método reactivo consiste en un sondeo de las necesidades que los empleados consideran que poseen; es un estudio superficial en el que aparecen ciertos tipos de problemas o síntomas que deben satisfacerse sin tener en claro cuál sería el problema de origen. Sus ventajas:

- De fácil acceso.
- Poco tiempo.
- Sencillo de aplicar.
- Muy común en las organizaciones.
- Se llevan a cabo con facilidad los requerimientos del personal.
- Las personas quedan muy satisfechas, ya que se les capacita en lo que ellas consideran que deben capacitarse.
- No se consideran las necesidades reales o de fondo.

El método de frecuencias realiza un sondeo más profundo que en el método anterior. Capta información detallada, es de bajo costo y de aplicación rápida. Se basa en la Ley de Pareto (80/20): 20% de los problemas de la organización impactan en 80% restante. Es el típico modelo que resuelve problemas o apaga fuegos.

Este método establece un principio: desde lo urgente demanda 80% de su esfuerzo, por lo que sólo se emplea 20% para hacer lo importante. Dicho principio, en una detección de necesidades implica que 20% de los defectos o problemas originados por no contar con una correcta capacitación, impactará en 80% restante de la organización, ya que le consume mayor tiempo y recursos que si toda la organización trabajara al 100%. Es decir, los capacitadores resuelven lo que observan con mayor frecuencia para prevenir que en la organización se desvíen recursos o tiempo en un problema que se solucionaría con capacitar de modo eficiente al personal. Este método conviene en las organizaciones que se manejan con un menú de cursos para la satisfacción de necesidades. Se facilita un catálogo de cursos al personal y seleccionan en una lista las necesidades que quieren resolver.

El método comparativo, a diferencia de los otros dos métodos, obtiene una información precisa de las necesidades reales de capacitación. Se establecen las áreas de oportunidad que deben satisfacerse. El costo es más elevado y su aplicación implica gasto de tiempo. Determina un índice de certeza alto en la toma de decisiones y la resolución de problemas. Su fundamento principal radica en la diferencia del es y el deber ser. Es un método comparativo que permite verificar las diferencias que se requieren satisfacer. Se comprueba la forma de hacer las necesidades y se observa cómo llevarlas a cabo para obtener la información apropiada.

3.2. MODELO

Es importante tomar en cuenta, dentro de la detección de necesidades, el modelo puesto ocupante. Según Reza (2006), en este modelo se permite realizar una comparación clara entre el puesto de trabajo y la persona que lo ocupa. Dentro de la empresa existen situaciones idóneas para las cuales existe un puesto determinado. Sin embargo, por cada puesto real se puede llegar a tener una o más personas que lo ocupen.

Este modelo presenta un grado de dificultad, en el sentido que existe un gran número de puestos dentro de una organización. La aplicación depende en razón directa del número de puestos que tenga la empresa y no del número de personas que laboran en ella.

Para este modelo se debe considerar la situación idónea, la cual consiste en el estándar de calidad óptima de la empresa o departamento. Es decir, alcanzar los objetivos planeados, sin mermas, en el tiempo indicado y con los estándares propuestos. La tendencia no es sobre la descripción de puestos, sino más bien en pensar en términos de resultados que en términos de funciones.

Como se puede apreciar, aplicar el modelo adecuado para el DNC elimina pérdidas de tiempo, dinero y esfuerzo. Es decir, hacer un análisis y proponer un plan para la optimización de las actividades de la capacitación, siempre y cuando se alinee con la visión de la planeación estratégica de la empresa, le permitirá obtener mejores resultados. Sin embargo, una de las preocupaciones más frecuentes del capacitador es dónde obtener la fuente de la información para la realización de un diagnóstico organizacional óptimo. Es por ello que se recomienda la alineación antes planteada, es decir, considerar la planeación estratégica de la empresa, ya que este es un punto de partida importante donde se encuentran los objetivos a corto, mediano y largo plazos, y las técnicas

para la implementación para alcanzar dichas metas. El análisis contiene en principio tres enfoques: con base en el puesto, con base en el desempeño y con base en problemas.

Para obtener información que conlleve a la situación ideal, es deseable realizar una investigación de la documentación administrativa, en relación con: descripción y análisis de puestos, manuales de procedimientos y organización, así como tomar en cuenta los posibles planes de expansión de la empresa y las nuevas o futuras necesidades de desempeño.

El diagnóstico debe comparar los conocimientos, habilidades y actitudes de cada trabajador con los requerimientos de su puesto de trabajo y considerando su contexto laboral, pero reflexionando no sólo en el momento presente, sino también en los objetivos y estrategias futuras del entorno. Además, es importante tomar en cuenta la globalización de los mercados, la creciente exigencia tecnológica, la mejora continua de productos y servicios, la competitividad por la calidad y las competencias personales y empresariales mantenidas dentro de una línea de tiempo.

El modelo puesto ocupante implica considerar los siguientes seis elementos:

- **Recursos materiales:** son los útiles o herramientas de trabajo que el empleado, funcionario o ejecutivo requiere para llevar a cabo sus funciones laborales.
- **Resultados:** son las evidencias de la producción de un bien y/o servicio determinadas en productos tangibles y concretos. Es obvio que deberán llevarse a cabo acciones que permitan el logro de un trabajo productivo.
- **Índices de eficiencia:** es la cuantificación de la actividad dentro de los parámetros de calidad establecidos para la función por realizar.
- **Requerimientos:** se refieren a la escolaridad, experiencia, edad, sexo y aspectos físicos o intelectuales que se requieren para desempeñar un puesto en forma competente.
- **Ambiente laboral físico:** es el entorno en el cual el trabajador se desenvuelve en su puesto de trabajo; es el contexto físico en donde lleva a cabo su actividad cotidiana y se relaciona con la ergonomía, luz, temperatura, ruido, etcétera.
- **Medidas de seguridad:** son todos los puntos por considerar para evitar riesgos laborales, accidentes, o evitar que se contraigan enfermedades profesionales.

3.3. ANÁLISIS DEL DNC

Es importante realizar un análisis en toda la organización para determinar en qué área, sección o departamento se presentan necesidades de capacitación (Olleros, 2000). Es necesario considerar las metas y los planes estratégicos de la empresa, así como los resultados de la planeación en recursos humanos. En segunda instancia se debe llevar a cabo un análisis de tareas y procesos de la importancia y rendimiento de las labores de los trabajadores que van a requerir capacitación. Por último, se debe realizar un análisis de cada persona en forma individual, cuestionando a quién se necesita capacitar y qué clase de capacitación se requiere.

Para obtener la información que se necesita en la detección de necesidades es importante realizar una investigación en las diferentes fuentes de documentación y de datos. En toda organización existen manuales de procedimientos, políticas, estándares, de manejo y funcionamiento de la maquinaria y equipo; inventarios de recursos humanos; manuales de actividades, análisis y descripción de puestos. De esta documentación se obtienen todos los datos indispensables.

Es necesario tener los registros de información de los planes de la empresa a futuro inmediato y al finalizar el proceso de capacitación. Estos registros deberán permitir la clasificación y calificación futuras. Los registros deberán contener además información individual de los trabajadores a los cuales se les realizó la detección de necesidades. Dicha información contendrá:

- Problemas en la organización.
- Alteraciones en la productividad.
- Cambios culturales en políticas, métodos o técnicas.
- Cambios o rotación de personal.
- Cambios de función o puesto.
- Índices de accidentes.
- Alteraciones en clima organizacional.
- Solicitudes del personal.
- Competencia global.

Dentro del DNC, Gugliemetti y Martínez (1996) proponen que se deben considerar dos tipos de análisis: el enfoque correctivo y el enfoque prospectivo. El enfoque correctivo analiza las necesidades de los

trabajadores en relación con sus puestos de trabajo actuales, así como la diferencia que puede existir entre el es y el deber ser de cada uno de ellos, identifica las necesidades de capacitación a partir de los problemas de desempeño. En tanto que el enfoque prospectivo pretende considerar los procesos de cambio dentro de una línea temporal, cambios proyectados en el contenido y los requisitos de los puestos, innovaciones tecnológicas y cambios organizacionales. Detectar en forma correcta las necesidades de capacitación de los recursos humanos tiene, entre otras, las siguientes ventajas:

- Permite planear, realizar y controlar la función de capacitación.
- Admite presupuestar la utilización de los recursos de manera eficiente y efectiva.
- Refleja una situación real que permite evaluar la necesidad imperante de capacitación en la organización.
- Especifica quienes necesitan capacitación: qué tipo de conocimientos para las personas y en qué departamentos de la empresa.
- Establece los lineamientos para los planes y programas y su ejecución o impartición.

Tras haber considerado el análisis y detectado las necesidades de capacitación encontradas en dicho ejercicio, lo siguiente es clasificar y jerarquizar esas necesidades. Es decir, se deben clasificar y ordenar para decidir cuáles son las más urgentes, o más importantes, o cuáles requieren atención inmediata y cuáles se deben programar a largo plazo.

En la siguiente gráfica (fig. 3.1) se puede observar los pasos que se deben tomar en cuenta dentro del subsistema de detección de necesidades. Es necesario considerar la situación real con base en la situación ideal a la que se pretende llevar a la empresa.

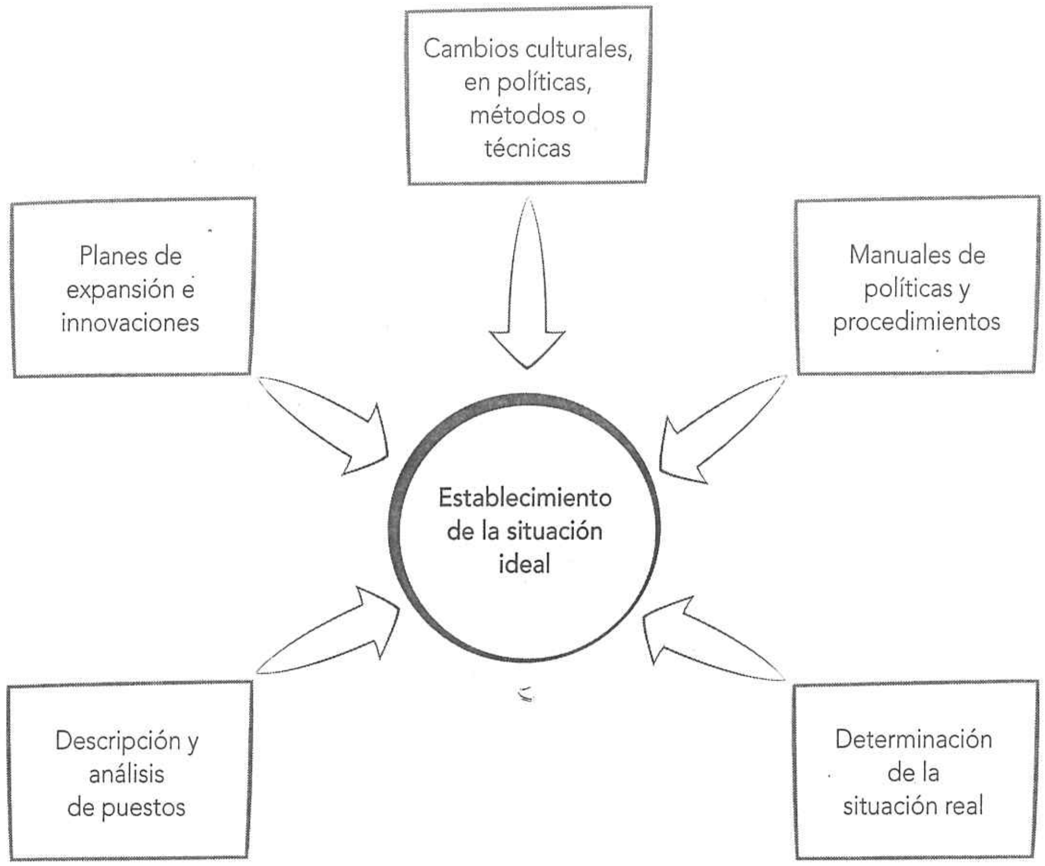


Figura 3.1. Pasos del subsistema de detección de necesidades (Moyano, 2013).

3.4. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS

Para llevar a cabo la detección de necesidades se debe contar con una serie de herramientas que permitan recabar de manera clara y oportuna la información que se precisa para la obtención de los datos que se van a utilizar.

Técnicas. Entre las técnicas más usuales para detectar las necesidades de capacitación se encuentran las siguientes:

Entrevista. Consiste en recabar la información a través de un diálogo entre el entrevistador y el empleado. Se recomienda entrevistar también al jefe inmediato del trabajador, así como a sus subordinados.

La entrevista puede ser estructurada o semiestructurada. La primera utiliza preguntas preestablecidas; asegura la elaboración uniforme de las preguntas para todos los que van a responder. La entrevista semiestructu-

rada o informal se presenta en forma casual, el entrevistador tiene mayor flexibilidad al realizar las preguntas, por lo que puede explorar áreas de manera espontánea.

Encuesta. Consiste en recoger la información. Para los investigadores las encuestas pueden ser la única forma posible de relacionarse con un gran número de personas. Son una fuente importante de conocimiento. Otra forma rápida para la administración de encuestas es el tipo autoadministrada, por ejemplo utilizando el correo electrónico, así se podrá, de forma rápida y eficiente, recabar información.

Observación. Consiste en observar la conducta en el trabajo para compararla con el modelo esperado, y de esta forma detectar las deficiencias que indican la necesidad de capacitación. El capacitador puede observar una operación sin intervenir para nada, pero estando la persona observada consciente de la observación. Por último, puede observar y estar en contacto a la vez con las personas observadas. La interacción puede consistir simplemente en preguntar respecto de una tarea específica, o pidiendo una explicación.

Herramientas. Las herramientas más usuales en el subsistema de detección de necesidades de capacitación son:

Pruebas de desempeño. Son exámenes diseñados con base en las descripciones del puesto. Miden el nivel de conocimientos que un trabajador tiene en relación con los requerimientos de su puesto de trabajo. Determinan datos acerca de los conocimientos, habilidades y aptitudes que los trabajadores precisan para desempeñarse con eficiencia en su puesto de trabajo.

Cuestionario. Es una forma impresa que contiene una lista de preguntas específicas dirigidas para reunir información sobre conocimientos, habilidades, opiniones acerca de aspectos del trabajo que desempeña la persona o la empresa. Es una entrevista o encuesta muy estructurada. Presenta la ventaja de requerir poco tiempo para reunir información sobre grupos numerosos. Los cuestionarios que hacen uso del correo electrónico son una forma rápida y eficiente de recabar información.

Descripción, análisis y perfil del puesto. La descripción del puesto es un documento en el cual se definen los objetivos y funciones que lo conforman y diferencian de otros puestos de la organización. Especifica lo que debe hacer la persona que ocupa el puesto, así como la frecuencia

con que lo hace, cómo lo hace y para qué lo hace. El análisis de puesto es un estudio que se realiza para identificar los objetivos y las funciones que se llevan a cabo por los ocupantes de un puesto específico, así como las competencias laborales que deben tenerse. El perfil de puesto establece las características de personalidad, las competencias laborales, la experiencia y la formación que la persona debe tener.

Evaluación de desempeño. Es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Consiste en comparar el desempeño de una persona con los estándares establecidos para ese puesto. Es una forma sistemática y periódica de comparación entre el desempeño del trabajador y una pauta de eficiencia definida por la empresa. Es un sistema de evaluación del desempeño del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Permite conocer las áreas en que se debe capacitar para incrementar el nivel de desempeño del empleado.

Conversaciones informales. En este tipo de técnica cada intervención enriquece al grupo y contribuye a la consecución del objetivo. Se trata de una interacción entre un número restringido de participantes en la que todos poseen los mismos derechos y obligaciones. Se pretende explorar posibilidades y oportunidades, obtener conclusiones o decisiones sobre un asunto y establecer planes de acción y encarar obstáculos para solucionar problemas.

Corrillo. Propicia la participación de los integrantes en forma estructurada para que aporten ideas y sugerencias con respecto al tema que se trate. Los trabajadores proporcionan la información necesaria para satisfacer sus necesidades. Favorece el trabajo en grupo para la obtención de conclusiones.

Phillips 66. Es una técnica de dinámica de trabajo en equipo. Se basa en la organización de la clase o reunión social grupal para elaborar e intercambiar información mediante una gestión eficaz del tiempo, se otorga un lapso de seis minutos a los participantes de la exposición. Fomenta el trabajo en grupos, esclarece conocimientos e ideas, permite conocer otros criterios y opiniones, permite tomar acuerdos y sugerencias por parte de los trabajadores, obliga a sintetizar y ser concreto.

Lista de verificación de evaluación del desempeño. Mediante esta lista se verifica si los trabajadores se encuentran ejecutando sus tareas en forma adecuada o si precisan atención inmediata en su área laboral.

Inventario de necesidades. Es un diagnóstico que se basa en información oportuna, la cual debe ser agrupada de modo sistemático, en tanto que otra se encuentra disponible en los administradores de línea.

Simulación. Se relaciona en especial a la resolución de problemas y a desarrollar posibles soluciones de problemas con base en la comprensión y manejo de asuntos críticos.

Tormenta de ideas. Potencia la participación de un grupo de trabajadores para ofrecer posibles respuestas creativas a problemas que se presenten en el área de trabajo. Propone proyectos de mejora en gestión de calidad.

Escalas estimativas de desempeño. Concentran la atención sobre un rasgo determinado del trabajador, pormenorizando en forma detallada sobre determinadas conductas que se considera deben incrementarse.

Análisis de tareas por medio de lista de cotejo. Consiste en un listado de aspectos por evaluar, como contenidos, capacidades, habilidades, conductas, los cuales se determinan de acuerdo con una puntuación, una nota o un concepto.

Inventario de habilidades. Es un sistema o herramienta que identifica las habilidades para determinar procesos y estándares de desempeño. Contribuyen a la planificación de competencias.

Análisis grupales. Tienen el carácter de un proceso inductivo. Se obtienen conclusiones que son construidas y extraídas a partir de una experiencia de trabajo. Favorecen las relaciones y trabajo del grupo.

Debate. Es una discusión entre dos o más personas sobre un tema determinado, tiene como objetivo conocer todos los aspectos de un asunto laboral a través de opiniones que tengan sobre él los trabajadores y consensuar posibles soluciones.

Seminario. Estudio intensivo de un tema en reuniones de trabajo bien planificado. Constituye un grupo activo, pues los miembros no reciben información ya elaborada, sino que la obtienen por sus propios medios y sacan una conclusión del problema laboral.

Estudio de casos. Exposición analítica y exhaustiva de uno o varios casos en grupo de empleados de un mismo departamento para buscar soluciones y llegar a una conclusión.

Agenda de discusión. Propicia el análisis de niveles argumentales de un grupo de trabajo. Permite entender la necesidad de la búsqueda de soluciones en un departamento.

Una vez aplicadas las técnicas y las herramientas el capacitador deberá tomar en cuenta las necesidades que resultaron del diagnóstico. Reza (2007) establece que para la elaboración de un programa de capacitación se requiere en primer lugar investigar los antecedentes, esto es, revisar las

necesidades organizacionales y de capacitación para establecer las necesidades manifiestas y encubiertas. Además se debe jerarquizar tanto las áreas como los puestos y las personas por capacitar. Es importante tomar en cuenta los cursos o actividades por programar, así como las técnicas de instrucción que se piensan utilizar, los materiales, los instructores, los medios, entre otros aspectos importantes.

Con la detección de necesidades es preciso elaborar un inventario de recursos humanos en el que se describa lo más minucioso posible las áreas de oportunidad en cuanto a conocimientos, habilidades o actitudes de cada empleado y/o grupos de trabajadores. Es necesario investigar las características culturales y de conocimiento, los niveles jerárquicos de los participantes y el número posible de candidatos totales y por cada curso o evento (Blake, 2000).

Una vez detectadas las necesidades de capacitación, se deben separar las necesidades organizacionales de las de capacitación. Las necesidades de capacitación son todas aquellas que se solucionan a través de procesos de enseñanza-aprendizaje. Las organizacionales es importante hacerlas llegar a la alta gerencia, para que las asignen al personal indicado para resolverlas.

3.5. JERARQUIZACIÓN DE NECESIDADES

Teniendo en claro las necesidades de capacitación, el siguiente paso será clasificarlas y jerarquizarlas. Esto permite determinar las más urgentes o más importantes, es decir, aquellas que llevan una prioridad real sobre el resto de la detección.

La forma más usual de clasificar las necesidades de capacitación, como sugiere Siliceo (2004), es la siguiente:

- Las que tiene una persona.
- Las que tiene un grupo.
- Las que tiene un nivel.
- Las de un puesto.
- Las que requieren atención inmediata.
- Las que requieren solución a futuro.
- Las que exigen instrucción sobre la marcha.
- Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
- Las que la empresa puede resolver por sí misma.
- Las que requieren contratar a capacitadores externos.

Al clasificar las necesidades de capacitación se obtienen indicadores sobre quién, cuándo y cómo capacitar. Al hacer esta clasificación, es importante empezar a determinar quién necesita qué tipo de capacitación.

Es importante tener claro que las necesidades obtenidas en una detección de necesidades no es una información que deba ser usada como datos punitivos para la persona, departamento o área. Los datos recabados son una oportunidad de crecimiento y mejora que se utilizan para optimizar todo un proceso organizacional.

La jerarquización que se lleva a cabo es con la idea de mostrar las necesidades que se presentan como más urgentes, mas esto no necesariamente significa que las que se dejan para momentos posteriores carezcan de importancia. Es necesario estar seguros que la capacitación es un proceso noble que apoya no sólo a la organización, sino que procura el recurso más significativo y relevante que se tiene: el recurso humano.

Al mencionar las necesidades de capacitación se piensa en cómo resolverlas, y en este proceso se tiene clara la idea que se realiza a través de los procesos de enseñanza-aprendizaje. Por tanto, conocer las áreas de oportunidad lleva al trabajador a entender que al recibir la capacitación se está llevando a cabo un proceso de desarrollo que influye no sólo en la vida laboral, sino que también impacta en el ámbito personal.

3.6. PASOS PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES

A continuación en la figura 3.2 se describen los pasos para la detección de necesidades de capacitación.

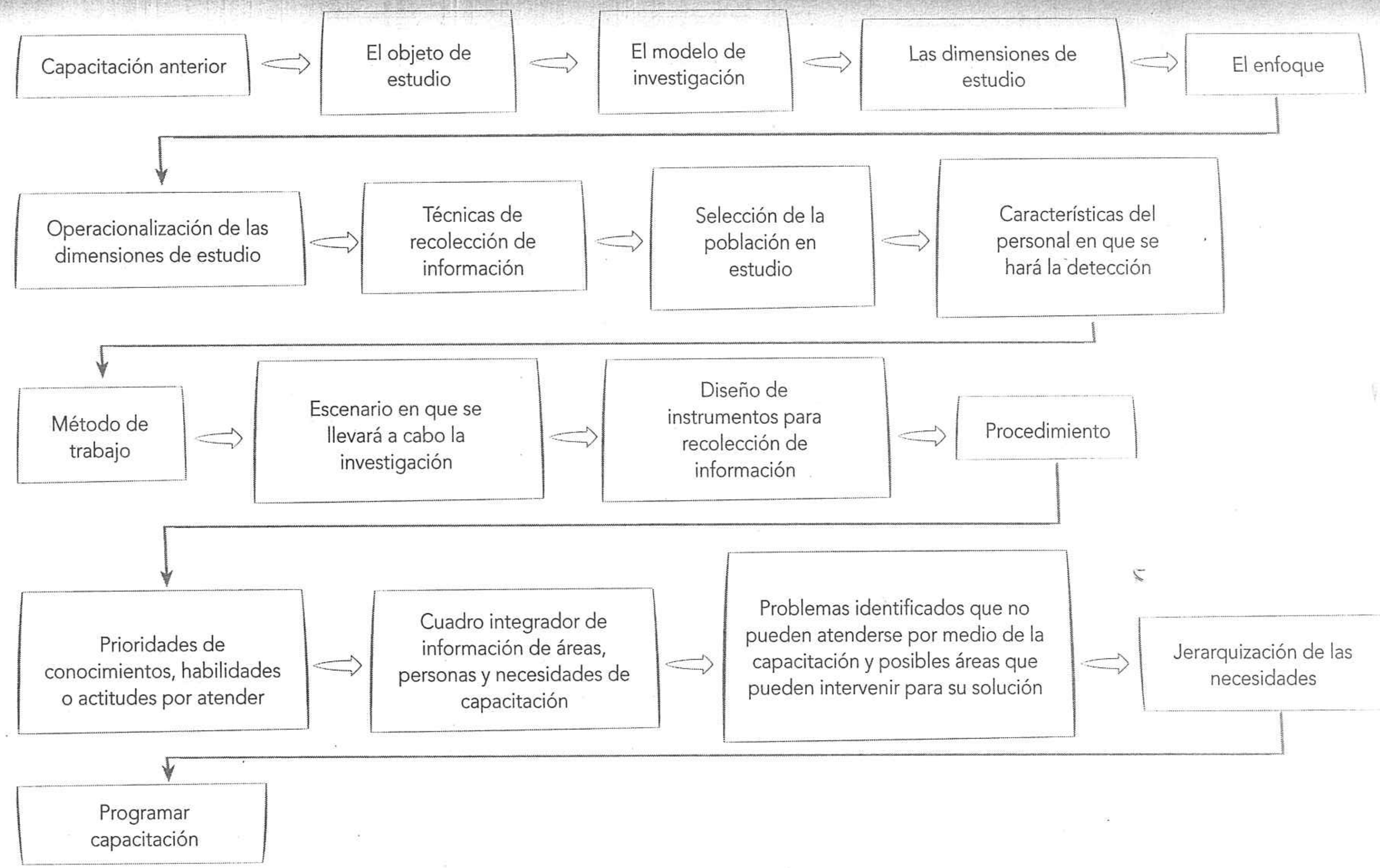


Figura 3.2. Pasos para la detección de necesidades de capacitación (Moyano, 2013).

El proceso de la detección de necesidades termina una vez que se ha obtenido toda la información que se precisa por persona, grupo, departamento o área de la empresa. Una vez determinadas las necesidades es importante separar las que son organizacionales de las necesidades de capacitación. Cuando se llega a este punto es preciso jerarquizar los datos para que se pueda tener una idea clara de por dónde comenzar a establecer los fundamentos que lleven a clarificar qué cursos se requieren y el orden en que se realizarán dentro del subsistema de planes y programas.

Actividad

Nombre del alumno: ______________________________

Grupo: ____________________ Fecha: ____________________

El alumno contestará el siguiente cuestionario:

1. Defina con sus palabras en qué consiste el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC).

____
____
____

2. Describa el método reactivo.

____
____
____

3. Enuncie el método de frecuencias.

____
____
____

4. Describa el método comparativo.

____
____
____

5. Mencione y describa los elementos del modelo puesto ocupante.

6. Describa el enfoque correctivo y el enfoque prospectivo.

7. Mencione y describa las técnicas que se utilizan en el DNC.

8. Describa en qué consisten las siguientes herramientas.

   a) Pruebas de desempeño:

   b) Cuestionario:

   c) Descripción, análisis y perfil del puesto:

   d) Evaluación de desempeño:

   e) Inventario de necesidades:

   f) Escalas estimativas de desempeño:

g) Análisis de tareas por medio de lista de cotejo:

____

____

h) Inventario de habilidades

____

____

9. Mencione la clasificación de las necesidades de capacitación.

____

____

10. ¿Cuál es el primer paso para el DNC?

____

____

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Gugliemetti P. y Martínez, E., *La gestión de la capacitación en las organizaciones. Pautas metodológicas,* MINSA, Lima, Perú. Recuperado de: <http://www.minsa.gob.pe/publicaciones/pdf/capacitacion.pdf>.

Olleros, M., *Proceso de capacitación y selección de personal*, Gestión 2000, Barcelona, España, 2004.

Reza, J., *Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones,* Panorama, México, 2006.

____, *Evaluación de la capacitación en las organizaciones*, Panorama, México, 2007.

Siliceo, A., *Capacitación y desarrollo de personal*, Limusa, México, 2004.

CAPÍTULO 4

REGLAMENTACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación en México se encuentra regulada por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en la *Ley Federal del Trabajo*. Por tanto, los departamentos de capacitación de las empresas deben tener muy presente el artículo 153 de dicha ley referente a la productividad, formación y capacitación de los trabajadores.

El 30 de noviembre de 2012 se reformaron, adicionaron y derogaron diversas disposiciones del artículo 153 de la *Ley Federal del Trabajo*.

4.1. HISTORIA DE LA CAPACITACIÓN

En los últimos años México ha tenido grandes avances en materia de capacitación. En la época de los años setenta existía aún el sistema de aprendiz, es decir, el trabajador aprendía con base en el conocimiento que un compañero con más antigüedad le ofrecía; en el peor de los casos aprendía "sobre la marcha". A finales de esa década (1978) el presidente López Portillo aprobó la ley conocida como "Ley Entrenamiento", que establecía la obligación que tenía el patrón de proporcionar capacitación formal a sus trabajadores; incluía además planes de formación y certificación de los instructores.

Esta ley aparece publicada en el *Diario Oficial de la Federación* el 9 de enero y se deriva de la fracción XIII del artículo 123, apartado a, de la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, estableciendo: "Las empresas cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a pro-

porcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo". La ley reglamentaria establecía los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones debían cumplir con dicha obligación. De esta forma la legislación secundaria estableció el decreto de reformas publicado en el *Diario Oficial de la Federación* el 28 de abril de 1978. Se adiciona a la *Ley Federal del Trabajo* (*LFT*) el capítulo III bis, con los artículos 153-A al 153-X, que corresponden a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

El 30 de noviembre de 2012 el artículo 153 de la *LFT* pasa de llamarse "De la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores" a "De la Productividad, Formación y Capacitación de los Trabajadores".

Artículo 153. Las empresas tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje, las acciones que les correspondan en contra de los trabajadores por incumplimiento de las obligaciones que les impone este capítulo.

Capítulo III bis

De la Productividad, Formación y Capacitación de los Trabajadores.

Artículo 153-A. Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores.

Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al párrafo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan.

Las instituciones, escuelas u organismos especializados, así como los instructores independientes que deseen impartir formación, capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizados y registrados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento, así como los programas para elevar la productividad de la empresa, podrán formularse respecto de cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

La capacitación o adiestramiento a que se refiere este artículo y demás relativos, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada

de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

Artículo 153-B. La capacitación tendrá por objeto preparar a los trabajadores de nueva contratación y a los demás interesados en ocupar las vacantes o puestos de nueva creación.

Podrá formar parte de los programas de capacitación el apoyo que el patrón preste a los trabajadores para iniciar, continuar o completar ciclos escolares de los niveles básicos, medio o superior.

Artículo 153-C. El adiestramiento tendrá por objeto:

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores y proporcionarles información para que puedan aplicar en sus actividades las nuevas tecnologías que los empresarios deben implementar para incrementar la productividad en las empresas;

II. Hacer del conocimiento de los trabajadores sobre los riesgos y peligros a que están expuestos durante el desempeño de sus labores, así como las disposiciones contenidas en el reglamento y las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo que les son aplicables, para prevenir riesgos de trabajo;

III. Incrementar la productividad; y

IV. En general mejorar el nivel educativo, la competencia laboral y las habilidades de los trabajadores.

Artículo 153-D. Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;

II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y

III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud o de competencia laboral que sean requeridos.

Artículo 153-E. En las empresas que tengan más de 50 trabajadores se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y de los patrones, y serán las encargadas de:

I. Vigilar, instrumentar, operar y mejorar los sistemas y los programas de capacitación y adiestramiento;

II. Proponer los cambios necesarios en la maquinaria, los equipos, la organización del trabajo y las relaciones laborales, de conformidad con las mejores prácticas tecnológicas y organizativas que incrementen la productividad en función de su grado de desarrollo actual;

III. Proponer las medidas acordadas por el Comité Nacional y los Comités Estatales de Productividad a que se refieren los artículos 153-K y 153-Q, con el propósito de impulsar la capacitación, medir y elevar la productividad, así como garantizar el reparto equitativo de sus beneficios;

IV. Vigilar el cumplimiento de los acuerdos de productividad; y

V. Resolver las objeciones que, en su caso, presenten los trabajadores con motivo de la distribución de los beneficios de la productividad.

Para el caso de las micro y pequeñas empresas, que son aquellas que cuentan con hasta 50 trabajadores, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la Secretaría de Economía estarán obligadas a incentivar su productividad mediante la dotación de los programas a que se refiere el artículo 153-J, así como la capacitación relacionada con los mismos. Para tal efecto, con el apoyo de las instituciones académicas relacionadas con los temas de los programas referidos, convocarán en razón de su rama, sector, entidad federativa o región a los micro y pequeños empresarios, a los trabajadores y sindicatos que laboran en dichas empresas.

Artículo 153-F. Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de sus obligaciones.

Artículo 153-F bis. Los patrones deberán conservar a disposición de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la Secretaría de Economía, los planes y programas de capacitación, adiestramiento y productividad que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados.

Artículo 153-G. El registro de que trata el tercer párrafo del artículo 153-A se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;

II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y

III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3o. constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

Artículo 153-H. Los planes y programas de capacitación y adiestramiento se elaborarán dentro de los sesenta días hábiles siguientes a que inicien las operaciones en el centro de trabajo y deberán cumplir los requisitos siguientes:

I. Referirse a periodos no mayores de dos años, salvo la capacitación a que se refiere el segundo párrafo del artículo 153-B;

II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;

III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;

IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría; y

V. Deberán basarse en normas técnicas de competencia laboral, si las hubiere para los puestos de trabajo de que se trate.

Artículo 153-I. Se entiende por productividad, para efectos de esta Ley, el resultado de optimizar los factores humanos, materiales, financieros, tecnológicos y organizacionales que concurren en la empresa, en la rama o en el sector para la elaboración de bienes o la prestación de servicios, con el fin de promover a nivel sectorial, estatal, regional, nacional e internacional, y acorde con el mercado al que tiene acceso, su competitividad y sustentabilidad, mejorar su capacidad, su tecnología y su organización, e incrementar los ingresos, el bienestar de los trabajadores y distribuir equitativamente sus beneficios.

Al establecimiento de los acuerdos y sistemas para medir e incrementar la productividad, concurrirán los patrones, trabajadores, sindicatos, gobiernos y academia.

Artículo 153-J. Para elevar la productividad en las empresas, incluidas las micro y pequeñas empresas, se elaborarán programas que tendrán por objeto:

I. Hacer un diagnóstico objetivo de la situación de las empresas en materia de productividad;

II. Proporcionar a las empresas estudios sobre las mejores prácticas tecnológicas y organizativas que incrementen su nivel actual de productividad en función de su grado de desarrollo;

III. Adecuar las condiciones materiales, organizativas, tecnológicas y financieras que permitan aumentar la productividad;

IV. Proponer programas gubernamentales de financiamiento, asesoría, apoyo y certificación para el aumento de la productividad;

V. Mejorar los sistemas de coordinación entre trabajadores, empresa, gobiernos y academia;

VI. Establecer compromisos para elevar la productividad por parte de los empresarios, trabajadores, sindicatos, gobiernos y academia;

VII. Evaluar periódicamente el desarrollo y cumplimiento de los programas;

VIII. Mejorar las condiciones de trabajo, así como las medidas de seguridad e higiene;

IX. Implementar sistemas que permitan determinar en forma y monto apropiados los incentivos, bonos o comisiones derivados de la contribución de los trabajadores a la elevación de la productividad que se acuerde con los sindicatos y los trabajadores; y

X. Las demás que se acuerden y se consideren pertinentes.

Los programas establecidos en este artículo podrán formularse respecto de varias empresas, por actividad o servicio, una o varias ramas industriales o de servicios, por entidades federativas, región o a nivel nacional.

Artículo 153-K. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en conjunto con la Secretaría de Economía, convocarán a los patrones, sindicatos, trabajadores e instituciones académicas para que constituyan el Comité Nacional de Productividad, que tendrán el carácter de órgano consultivo y auxiliar del Ejecutivo Federal y de la planta productiva.

El Comité Nacional de Productividad tendrá las facultades que enseguida se enumeran:

I. Realizar el diagnóstico nacional e internacional de los requerimientos necesarios para elevar la productividad y la competitividad en cada sector y rama de la producción, impulsar la capacitación y el adiestramiento, así como la inversión en el equipo y la forma de organización que se requiera para aumentar la productividad, proponiendo planes por rama, y vincular los salarios a la calificación y competencias adquiridas, así como a la evolución de la productividad de la empresa en función de las mejores prácticas tecnológicas y organizativas que incrementen la productividad tomando en cuenta su grado de desarrollo actual;

II. Colaborar en la elaboración y actualización permanente del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en los estudios sobre las características

de la tecnología, maquinaria y equipo en existencia y uso, así como de las competencias laborales requeridas en las actividades correspondientes a las ramas industriales o de servicios;

III. Sugerir alternativas tecnológicas y de organización del trabajo para elevar la productividad en función de las mejores prácticas y en correspondencia con el nivel de desarrollo de las empresas;

IV. Formular recomendaciones de planes y programas de capacitación y adiestramiento que permitan elevar la productividad;

V. Estudiar mecanismos y nuevas formas de remuneración que vinculen los salarios y, en general el ingreso de los trabajadores, a los beneficios de la productividad;

VI. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate;

VII. Proponer a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social la expedición de normas técnicas de competencia laboral y, en su caso, los procedimientos para su evaluación, acreditación y certificación, respecto de aquellas actividades productivas en las que no exista una norma determinada;

VIII. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto;

IX. Elaborar e implementar los programas a que hace referencia el artículo anterior;

X. Participar en la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo;

XI. Emitir opinión y sugerir el destino y aplicación de recursos presupuestales orientados al incremento de la productividad; y

XII. Las demás que se establezcan en esta y otras disposiciones normativas.

Artículo 153-L. El Titular del Ejecutivo Federal fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de la Comisión Nacional de Productividad, así como las relativas a su organización y funcionamiento. Sujetándose a los principios de representatividad e inclusión en su integración.

En la toma de decisiones de la Comisión Nacional de Productividad se privilegiará el consenso.

Artículo 153-M. En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo.

Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan in-

gresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

Artículo 153-N. Para su funcionamiento la Comisión Nacional de Productividad establecerá subcomisiones sectoriales, por rama de actividad, estatales y regionales.

Las subcomisiones elaborarán para el ámbito del respectivo sector, rama de actividad, entidad federativa o región los programas que establece el artículo 153-J de esta Ley.

Artículo 153-O. (Se deroga).

Artículo 153-P. (Se deroga).

Artículo 153-Q. A nivel de las entidades federativas y el Distrito Federal se establecerán Comisiones Estatales de Productividad.

Será aplicable a las Comisiones Estatales de Productividad, en el ámbito de las entidades federativas, lo establecido en los artículos 153-I, 153-J, 153-K, 153-L, 153-N y demás relativos.

Artículo 153-R. (Se deroga).

Artículo 153-S. Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de conservar a disposición de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, en los términos del artículo 153-N, o cuando dichos planes y programas no se lleven a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

Artículo 153-T. Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autentificadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

Artículo 153-U. Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad mediante el correspondiente certificado de competencia laboral o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia respectivo.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la constancia de competencias o de habilidades laborales.

Artículo 153-V. La constancia de competencias o de habilidades laborales es el documento con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

(Se deroga el párrafo cuarto).

Artículo 153-W. Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

Artículo 153-X. Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este Capítulo.

Actividades

Nombre del alumno: ____________________

Grupo: ____________ Fecha: ____________

I. De forma individual el alumno identificará cinco de los incisos del artículo 153 de la *Ley Federal del Trabajo*, que considera son importantes y deben conocer las organizaciones, así justificará por qué piensa que son importantes esos incisos.

1. 153 ________

   Justificación: ____________________

   ____

2. 153 ________

   Justificación: ____________________

   ____

3. 153 ________

Justificación: ____

____

4. 153 ________

Justificación: ____

____

5. 153 ________

Justificación: ____

____

II. En equipos de cinco alumnos, llegarán a un consenso sobre cuáles incisos consideran más importantes, y justificarán por qué lo son:

Nombre de los integrantes:

____

____

____

____

____

1. 153 ________

Justificación: ____

____

2. 153 ________

Justificación: ____

____

3. 153 ________

Justificación: ____

____

4. 153 ______

   Justificación: ______________________________

   ____

5. 153 ______

   Justificación: ______________________________

   ____

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

"Ley Federal del Trabajo", en *Diario Oficial de la Federación,* 1 de abril de 1970, Última Reforma Publicada, *DOF* 30-11-2012.

CAPÍTULO 5

DISEÑO DE PROGRAMAS Y CURSOS

Una vez realizada la planeación y detectadas las necesidades de capacitación, se procede al diseño de programas y cursos que se impartirán en el tiempo establecido por la organización, respetando los límites del artículo 153 de la *LFT*.

Para la elaboración del diseño se requieren dos factores: la estructura del curso que comprende la forma, como métodos, medios, técnicas, y el horario. Por contenido se comprende la materia en sí del curso, tal como las competencias que deberán impartirse.

Dentro del sistema de capacitación existen diversos autores que proponen algunos modelos para llevar a cabo la implementación de éste dentro de las organizaciones.

Dessler (2001) plantea un modelo en el que el proceso de capacitación consta de cinco pasos, los cuales se mencionarán de forma breve. El primer paso es el análisis de necesidades, consiste en identificar las habilidades específicas que se requieren para desarrollar el trabajo, analizar las habilidades y las necesidades de los futuros practicantes y desarrollar objetivos específicos y mensurables. En el segundo paso, el diseño de la instrucción, se arma y produce el contenido del programa de capacitación; en el tercero, la validación, se eliminan los defectos del programa de capacitación y se presenta a un público representativo reducido; en el cuarto paso, se aplica el programa de capacitación, y en el último paso se realiza una evaluación y el seguimiento para determinar el éxito o fracaso del programa (pp. 251-252).

Siliceo (1991) propone un modelo lógico de la función de la capacitación: organizar la función de la capacitación; determinar las necesidades de

educación; señalar objetivos, contenido educacional, métodos de instrucción, medios auxiliares de la capacitación, situación y organización física de las aulas, evaluación, seguimiento o continuación de la capacitación.

A continuación los autores plantean el siguiente modelo de capacitación (fig. 5.1):

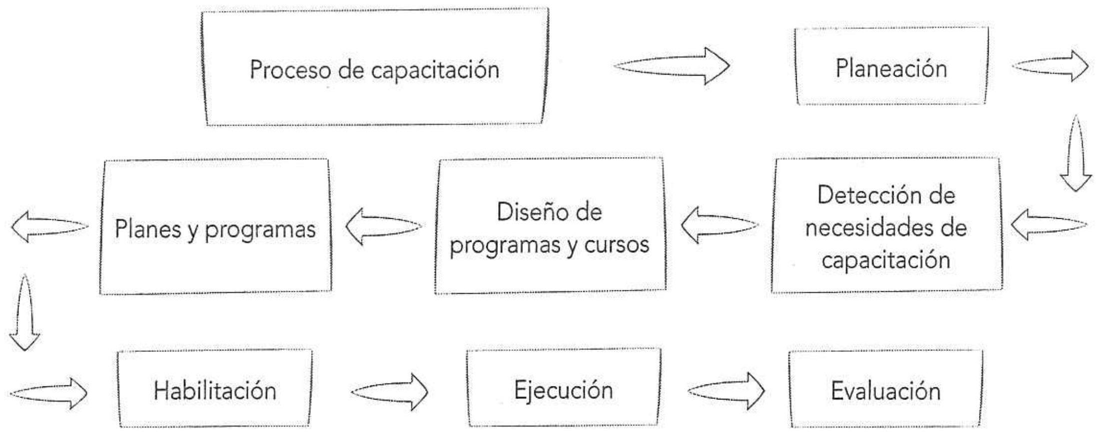


Figura 5.1. Modelo de capacitación (Moyano, Ibarra y Macías, 2013).

5.1. DESARROLLO DEL MODELO PROPUESTO

Planeación. Definición clara de la necesidad que tiene la organización sobre la capacitación para sus trabajadores.

Represente la necesidad de proyección para ser competitivos en el mercado laboral en el que se encuentra inmersa la organización. Se deben tomar en cuenta los objetivos que se plantea la misma, y cumplir los parámetros específicos.

Detección de necesidades de capacitación. Son las necesidades objetivas y mensurables. En este punto hay que obtener las necesidades que se presentan en el momento al igual que aquellas que se muestren para el término establecido de la capacitación.

Diseño de programas y cursos:

Definición del o los objetivos generales del proceso de capacitación. Consiste en redactar las metas que se pretenden alcanzar con la implementación del programa de capacitación; con esto se quiere decir que al

cumplir estos objetivos se obtendrá un resultado favorable para la organización.

Definición del o los objetivos específicos de cada curso de capacitación. Estos objetivos deben ser planteados en función de lo que se pretende lograr de manera específica después de impartir uno de los cursos que conforma el programa de capacitación general. Cada curso de capacitación deberá tener de manera particular su objetivo específico, en el cual se debe mencionar lo que se pretende lograr.

Definición de la población objetivo:

- Número de personas.
- Horario de impartición de cursos.
- Grado de necesidad de competencias con que cuenta el grupo por capacitar.

Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible. Esto consiste en definir el método de instrucción que se utilizará, en función de las características del grupo por instruir. Además, se tendrá en cuenta la tecnología de la información y comunicación que deberá utilizarse en el proceso.

Elaboración del contenido de los cursos de capacitación. De acuerdo con las necesidades obtenidas se desarrolla la estructuración de los cursos, para cubrir en tiempo y forma con los requirimientos de las competencias que se pretenden lograr en los trabajadores por capacitar.

Determinar si el curso se impartirá por un instructor interno o externo. La elección de quien impartirá los cursos del programa de capacitación dependerá en primer término de la temática, ya que será en función de lo que se pretende alcanzar, y un segundo factor de decisión será tomar en cuenta el presupuesto asignado por la organización para la implementación del programa.

Implementación de la capacitación en función del tiempo. Dentro del programa de capacitación se debe dejar en claro que éste se implementará en un determinado tiempo, así como las secciones, módulos, ciclos, etapas, fases, etc.; esta división se establecerá en función de los cursos que se impartirán, así como de las personas que tomarán la capacitación.

Definir el lugar donde se impartirá el programa. Es necesario determinar los espacios donde se llevará a cabo la capacitación, para que cumplan con los requisitos necesarios para impartir el aprendizaje de las competencias.

Planes y programas. En México la capacitación está regida por la *Ley Federal del Trabajo*, artículo 153, y regulada por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

De acuerdo con el artículo 153 de la *LFT*, se deberán llenar los formatos correspondientes que proporciona la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Habilitación. Logística requerida para la impartición de los cursos. En este subsistema se precisa tomar en cuenta todos los elementos necesarios para que tanto trabajadores como instructor puedan llevar la instrucción en un ambiente óptimo para el desarrollo de las competencias.

Ejecución. En esta etapa se imparten los cursos de capacitación. Por tanto, en este punto es cuando los trabajadores llevan a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje para el desarrollo de las competencias requeridas.

Evaluación. Integra el control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.

Es importante mencionar cómo se llevará el control del proceso de capacitación a la hora de su implementación, aclarando que cuando se refiere a control no será de una manera impositiva, sino buscando cumplir con los puntos que se han plasmado en el desarrollo del mismo, así como obtener las competencias adecuadas para responder ante una situación que se presente y que esté fuera del plan. En cuanto a la evaluación es recomendable hacerla antes, durante y después del curso, según vayan evolucionando las personas durante el curso, así como tener evidencia en todo el proceso de la evolución del cambio que se espera de las personas que tomaron el curso de capacitación. Y por último: evaluar la evaluación.

Para finalizar, se debe mencionar el costo-beneficio del programa de capacitación, para lo cual se tendrá que hacer un análisis del costo de la implementación del programa de capacitación, en relación con el beneficio que se obtendrá del mismo, así como del cumplimiento de los objetivos que plantea la organización.

Actividad. Desarrollo de un curso de capacitación

El alumno realizará la planeación de un programa de capacitación, tomando en cuenta los puntos antes mencionados para su elaboración.

Datos de la organización:

Giro de la empresa: ______________________________

1. Definición clara de la necesidad que tiene la organización sobre capacitar a sus trabajadores.

____

____

____

2. Definición del o los objetivos generales del proceso de capacitación.

____

____

____

3. Definición del o los objetivos específicos de cada curso de capacitación.

____

____

____

4. Definición de la población objetivo, es decir, del personal que va a ser capacitado, considerando número de personas y horario.

____

____

____

5. Métodos de capacitación que utilizará para la implementación de la capacitación, así como la tecnología que dispondrá.

Métodos	Tecnología

6. Determinar quién impartirá el/los cursos de capacitación (instructor interno o externo), y justificar su decisión.

7. División del trabajo en relación con el tiempo (fases, módulos, etapas).

8. Definir el lugar donde se impartirá el programa.

9. Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.

10. Costo-beneficio del programa de capacitación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chiavenato, I., *Administración en los nuevos tiempos*, McGraw-Hill, México, 2002.

Dessler, G., *Administración de personal*, Prentice Hall, México, 2001.

"Ley Federal del Trabajo", en *Diario Oficial de la Federación*, 1 de abril de 1970, Última Reforma Publicada, *DOF*, 30-11-2012.

Siliceo, A., *Capacitación y desarrollo de personal*, Limusa, México, 1991.

CAPÍTULO 6

PLANES Y PROGRAMAS

6.1. INTRODUCCIÓN A LA PROGRAMACIÓN

Una vez que se tiene claro cuáles son las necesidades de capacitación y la jerarquización de las mismas, se puede realizar la programación. Dentro de la programación se establecen los objetivos de la capacitación y se desarrolla el contenido temático que constituirá el curso. Para la coherencia de los temas es importante considerar la priorización de las necesidades, es decir, los requerimientos de la organización y de su personal.

En esta etapa se definen también los métodos y medios que se implementarán para su ejecución, así como los materiales, lo cual será abordado en el capítulo siguiente.

Dentro de los programas de capacitación es importante considerar aspectos como: que los objetivos sean coherentes con lo que se pretende lograr al finalizar el curso, la relación entre los contenidos temáticos y módulos o cursos que conforman un mismo programa, a quién va dirigido y el tiempo que éste le dedicará al curso, la cantidad de personas a las que se pretende capacitar y el instructor que se requiere, ya sea interno o externo.

Para la elaboración y presentación de los planes y programas de capacitación en las organizaciones la Secretaría del Trabajo y Previsión Social ha diseñado criterios y formatos oficiales.

6.2. SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL

Para abordar el presente capítulo se toma en cuenta la información de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en cuanto al rubro de capacitación.

Es importante saber que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), es una dependencia del gobierno federal que tiene como función el desempeño de las facultades de la *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*, la *Ley Federal del Trabajo*, reglamentos y diferentes órdenes del Gobierno de la República.

De acuerdo con la *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal* en su artículo 40 se establece que a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social le corresponden algunos asuntos referentes a la capacitación en las organizaciones; lo que compete al objeto de estudio en este capítulo es:

> IV. Fomentar el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en y para el trabajo, así como efectuar investigaciones, prestar servicios de asesoría e impartir cursos de capacitación que para incrementar la productividad en el trabajo requieran los sectores productivos del país, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública (STPS, 2010).

Conforme a la *Ley Federal del Trabajo*, la Dirección General de Capacitación promueve, difunde y verifica el cumplimiento de las obligaciones legales que tienen las empresas y los agentes capacitadores en materia de capacitación, en apego a lo establecido en el "Acuerdo por el que se actualizan los criterios generales y los formatos correspondientes para la realización de trámites administrativos en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores", publicado en el *Diario Oficial de la Federación* del 30 de diciembre de 2004, mismo que entró en vigor el 30 de marzo de 2005, así como el "Acuerdo por el que se modifica el artículo tercero y se deroga el tercer párrafo del artículo quinto del Acuerdo por el que se actualizan los criterios generales y los formatos correspondientes para la realización de trámites administrativos en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores", publicado el 30 de diciembre de 2004. Así mismo, se deja sin efectos la reforma publicada el 9 de marzo de 2006, y quedan sin efecto los formatos DC-3 y DC-4 del acuerdo, esto porque se dan a conocer los formatos para realizar trámites adminis-

trativos en materia de capacitación y adiestramiento, publicado el 5 de noviembre de 2009 (STPS, 2012).

El propósito de registrar las obligaciones legales que tienen las empresas y los agentes capacitadores, además de buscar que las acciones administrativas se simplifiquen y establezcan compromisos con la ciudadanía, han beneficiado en la contribución de la formación de los recursos humanos en los diferentes centros de trabajo.

La STPS tiene la política de capacitación, la cual busca "promover condiciones en el mercado laboral que incentiven la eficiente articulación entre la oferta y la demanda, así como la creación de empleos de calidad en el sector formal" (STPS, 2009).

Así mismo, tiene como objetivo "dirigir, coordinar y ejecutar una política pública que promueva el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades laborales de los trabajadores, conforme a las necesidades del sector productivo, en un marco de trabajo digno" (STPS, 2009).

Por tanto, lo anterior nos deja clara la importancia de conocer la función de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, así como el uso de los formatos referentes a la capacitación, propuestos por la misma.

6.3. FORMATOS DE PLANES Y PROGRAMAS EXISTENTES EN LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL Y SU USO

En el siguiente punto se describirán cada uno de los formatos que la Dirección General de Capacitación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social solicita a toda empresa, con la intención de que su aprendizaje sea significativo, conociendo en qué consiste cada uno para llevarlo a la práctica.

Los formatos de la Dirección General de Capacitación son cinco, los cuales se describen con detalle. También se pueden consultar en: <http://www.stps.gob.mx/.../capacitacion/archivos/ROL.html>.

Para iniciar se presenta el **Formato DC-1**; "Constitución de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, Informe sobre la Constitución de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento", el cual contiene los datos de identificación de la empresa y de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

Datos de la empresa:

1. Nombre o razón social. Se debe anotar el nombre completo de la empresa de acuerdo con la Cédula Fiscal emitida por la SHCP, ya sea como:

   a) Persona física.
   b) Persona física con actividad empresarial.
   c) Persona moral.

2. Registro Federal de Contribuyentes. También tal como lo emite la SHCP.
3. Registro patronal del IMSS.
4. Domicilio oficial donde se ubica la empresa, además de su teléfono.
5. Actividad o giro principal. Se refiere a la actividad principal que se desarrolla en la organización de acuerdo con su acta constitutiva.
6. Número de trabajadores de la empresa. Se debe indicar la cantidad total de trabajadores que laboran en ella, y agregar los trabajadores que se tengan en otros establecimientos que rija la Comisión Mixta.
7. Tipo de contrato. Se pueden marcar dos tipos de contrato, en caso de tenerlos:

   a) Individual.
   b) Colectivo.
   c) Ley.

Datos de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento:

1. Número de establecimientos en que rige.
2. Número total de integrantes. Se refiere al total de representantes, tanto de la empresa como de los trabajadores, debe ser la misma cantidad de representantes de la empresa y de los trabajadores, por tanto, siempre es un número par.
3. Fecha de constitución. Indicando año, mes y día.
4. Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa.
5. Lugar y fecha de la elaboración del informe.

(Véase Formato DC-1 anverso).

Establecimientos en los que rige la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento (ubicado en el reverso del formato DC-1):

1. Número consecutivo (orden ascendente).
2. Domicilio. Se debe anotar el domicilio completo para cada uno de los establecimientos adicionales que rija la Comisión Mixta.
3. Registro Federal de Contribuyentes.
4. Registro Patronal del IMSS.

(Véase Formato DC-1, reverso).

El siguiente formato que se describirá es el **Formato DC-2**, "Aprobación de planes y programas de capacitación y adiestramiento. Presentación del plan y programa de capacitación y adiestramiento".

En este formato se reporta información concreta sobre el plan de capacitación, iniciando con:

Datos generales de la empresa. Se describen de nuevo los datos de identificación del Formato DC-1, incluyendo el total de los trabajadores, aunque en este apartado se desglosa: hombres, mujeres, menores, discapacitados, adultos mayores e indígenas.

Información sobre el plan y los programas de capacitación y adiestramiento. En este rubro se expresan los objetivos del plan de capacitación; se solicita que se ordenen de forma ascendente del 1 al 5, de acuerdo con la importancia que se considere para el plan y programa de capacitación:

- Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades.
- Proporcionar información de nuevas tecnologías.
- Preparar para ocupar vacantes o puestos de nueva creación.
- Prevenir riesgos de trabajo.
- Incrementar la productividad.

También se selecciona la modalidad de la capacitación que se haya elegido para la capacitación de los trabajadores de la empresa:

- Plan y programas específicos de la empresa.
- Plan y programas comunes de un grupo de empresas.
- Sistema general de una rama de actividad económica.

(Véase Formato DC-2, anverso).

Establecimientos en los que rige el plan y programas de capacitación y adiestramiento. En este apartado se solicitan elementos como:

- Número de establecimientos en los que rige el plan, o la Comisión Mixta, dicha información también se debe detallar al reverso del Formato DC-2.
- Número de etapas del plan, indicando la cantidad de etapas o ciclos durante los cuales se impartirá la capacitación a los trabajadores en esa empresa. Considerar una etapa como un periodo de 12 meses.
- El periodo de vigencia del plan (no debe exceder a 4 años). Describir con año, mes y día, la fecha de inicio y la fecha de conclusión del plan.
- Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa.
- Lugar y fecha de la elaboración del informe.

En el reverso del mismo formato se listan los establecimientos que rige el plan y programas de capacitación y adiestramiento, y al igual que en el formato DC-1 se listan y ordenan en consecutivo, anotando el domicilio completo, el Registro Federal de Contribuyentes con homoclave y el registro patronal del IMSS. (Véase Formato DC-2, reverso).

A continuación se explicará el **Formato DC-2B**, "Aviso de elaboración de sistemas generales de capacitación y adiestramiento. Sistema general de capacitación y adiestramiento".

Datos del solicitante:

1. Nombre o razón social de la asociación empresarial. Es importante anotar el nombre completo del sistema general de capacitación y adiestramiento a registrar.
2. Domicilio completo y teléfonos.
3. Nombre del sistema general de capacitación y adiestramiento.

Descripción de los programas generales del sistema. Se debe listar el nombre completo de los programas que se vayan a implementar, así como el contenido temático completo (temas y subtemas) de cada uno de ellos.

Nombre y firma del representante legal de la asociación empresarial que solicita el registro del sistema general, además de lugar y fecha indicando año, mes y día. (Véase Formato DC-2B, anverso).

Una vez que se implementa la capacitación a los trabajadores de la empresa, se llena el **Formato DC-3** "Constancia de habilidades laborales", uno por cada trabajador que tomó el curso, el cual contiene los siguientes elementos:

Datos del trabajador:

1. Nombre, iniciando por apellidos paterno, materno, nombre(s).
2. Clave Única de Registro de Población (CURP).
3. Ocupación específica, de acuerdo con el Catálogo Nacional de Ocupaciones.

Datos de la empresa:

1. Nombre o razón social.
2. Registro Federal de Contribuyentes con homoclave.
3. Registro patronal del IMSS.
4. Actividad o giro principal.

Datos del programa de capacitación y adiestramiento:

1. Nombre del curso. Detallar el nombre completo del curso de capacitación y adiestramiento que haya aprobado el trabajador.
2. Duración en horas.
3. Periodo de ejecución.
4. Área temática del curso. Revisar en el catálogo, disponible vía internet, del Sistema de Registro de Capacitación Empresarial.
5. Agente capacitador. Señalar si fue interno o externo, según sea el caso. Si lo impartió una institución capacitadora, anotar el nombre completo del instructor y de la institución a la cual pertenece. Si fue impartido por un capacitador interno, anotar su nombre.

(Véase Formato DC-3, anverso).

En el reverso de este formato se encuentra un listado que contiene las claves y denominaciones de áreas y subáreas del Catálogo Nacional de Ocupaciones, así como las claves y denominaciones del Catálogo de Áreas Temáticas de los Cursos. (Véase Formato DC-3, reverso).

El siguiente es el **Formato DC-4** (primera parte), "Lista de constancias de habilidades laborales", en él se reporta la cantidad total de

constancias expedidas tanto de hombres como de mujeres, así mismo, contiene:

Datos de identificación de la empresa. Nombre o razón social, RFC, registro patronal del IMSS, registro en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), dirección completa y teléfonos, giro de la organización, nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa. (Véase Formato DC-4, anverso, primera parte).

Por otro lado, este formato cuenta con una lista de claves y denominaciones de áreas y subáreas del Catálogo Nacional de Ocupaciones, al reverso. (Véase Formato DC-4, reverso, primera parte).

La segunda parte del Formato DC-4 reporta:

Datos del trabajador: Solicitando datos generales e identificando si cuenta con alguna discapacidad y ocupación específica.

Datos de certificación de competencias laborales:

a) Nombre de la norma.
b) Fecha de emisión del certificado.

Datos académicos:

c) Nivel máximo de estudios terminados.
d) Documento aprobatorio.
e) Año de emisión.
f) Institución educativa.

Datos de capacitación:

a) Nombre del curso.
b) Área temática del curso (consultar catálogo al reverso).
c) Agente capacitador:

  i. Interno.
  ii. Externo.

d) Modalidad de capacitación.

  i. Presencial.
  ii. En línea.
  iii. Mixta.

e) Duración.
f) Fecha de término.
g) Núm. de registro de agente capacitador externo en la STPS.
h) Objetivo de la capacitación:

i. Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades.
ii. Proporcionar información de nuevas tecnologías.
iii. Preparar para ocupar vacantes o puestos de nueva creación.
iv. Prevenir riesgos de trabajo.
v. Incrementar la productividad.

(Véase Formato DC-4, anverso, segunda parte).

Por último, se revisará el **Formato DC-5**, "Autorización y registro, modificación de cursos o programas y/o modificación de plantilla docente. Solicitud de Registro de Agente Capacitador Externo". Este documento incluye:

Datos del solicitante:

a) Nombre.
b) Dirección completa y teléfonos.
c) Tipo de solicitud que presenta:

i. Registro inicial.
ii. Modificación de plantilla de instructores.
iii. Modificación de programas o cursos.
iv. Registro de nuevos programas o cursos.

Programas o cursos que registra:

d) Número consecutivo de los programas.
e) Nombre del programa o curso.
f) Temas principales del programa o curso.
g) Duración del curso en horas.

(Véase Formato DC-5, anverso).

Al reverso del formato se debe detallar la plantilla de instructores, con los siguientes datos:

1. Número consecutivo.
2. Nombre del instructor.
3. Registro Federal de Contribuyentes con homoclave.
4. Especialidad del instructor.

(Véase Formato DC-5, reverso).

Todos estos formatos se podrán imprimir y utilizar de forma libre, siempre y cuando no se altere su contenido y sean impresos en hojas blancas tamaño carta. Se puede acceder a ellos en la siguiente dirección de internet: <www.stps.gob.mx>, en el rubro de Planes y programas de capacitación y adiestramiento.

SECRETARÍA DEL TRABAJO
Y PREVISIÓN SOCIAL

SUBSECRETARIA DE INCLUSION LABORAL
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION
CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
Formato DC-1
INFORME SOBRE LA CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

DATOS DE LA EMPRESA			
Nombre o razón social (En caso de persona física, anotar apellido paterno, apellido materno y nombre(s))			
Registro Federal de Contribuyentes con homoclave (SHCP)		Registro patronal del I.M.S.S.	
Calle	No. Exterior	No. Interior	Colonia
Localidad	Código postal (5 dígitos)	Municipio o delegación política	
Entidad federativa		Teléfono (s)	
Actividad o giro principal			
Número de trabajadores de la empresa	Tipo de contrato (Marcar con una X)		
	Individual	Colectivo	Ley

DATOS DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO		
Número de establecimientos en que rige */	Número total de integrantes	Fecha de constitución: Año Mes Día

Los datos se proporcionan bajo protesta de decir verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con verdad.

Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa

Lugar y fecha de elaboración de este informe

Año Mes Día

*/ Asentar en el reverso de esta forma el domicilio completo, R.F.C. y registro del I.M.S.S., de los establecimientos adicionales en donde rige la comisión. Si el reverso del formato no es suficiente para relacionar los establecimientos, puede reproducirlo cuantas veces sea necesario.

NOTAS E INSTRUCCIONES

- Llenar un formato por cada comisión mixta que exista en la empresa.
- Llenar a máquina o con letra de molde.
- Llenar el formato y conservarlo en los registros internos de la empresa, junto con las bases generales de funcionamiento de la comisión mixta y las actividades de los últimos doce meses.

DC-1 ANVERSO

Formato DC-1: anverso.

ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO			
Número consecutivo	Domicilio (Anotar el domicilio completo para cada uno de los establecimientos adicionales)	R.F.C. con homoclave (SHCP)	Registro patronal del I.M.S.S.

Para cualquier aclaración, duda y/o comentario con respecto al trámite, sírvase llamar al Sistema de Atención Telefónica a la Ciudadanía (SACTEL) a los Teléfonos 2000-2000 en el D.F. y área metropolitana; del interior de la República sin costo para el usuario al 01-800-386-2466, o al 01-800-475-2393 desde los Estados Unidos y Canadá. Correo electrónico sactel@funcionpublica.gob.mx

Consultas sobre el trámite llamar a la Dirección General de Capacitación al Teléfono 3000-2700 extensión 5382.

Para quejas comunicarse al número telefónico del Organo Interno de Control en la STPS al 01 (55) 50-02-23-64 o al 01-800-08-31800. Correo electrónico quejas_oic@stps.gob.mx.

DC-1 REVERSO

Formato DC-1: reverso.

SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL

La falta de información en los datos opcionales, no será motivo para negar la presentación respectiva

SUBSECRETARIA DE INCLUSION LABORAL
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION
APROBACION DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
FORMATO DC-2
PRESENTACION DEL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

DATOS DE LA EMPRESA

Nombre o razón social (En caso de persona física, anotar apellido paterno, apellido materno y nombre(s))

Registro Federal de Contribuyentes con homoclave | Registro patronal del I.M.S.S.

Calle | No. Exterior | No. Interior | Colonia

Localidad | Código postal | Municipio o delegación política

Entidad federativa | Teléfono (s) | Fax (Opcional)

Correo electrónico (Opcional) | Clave Unica de Registro de Población. - En caso de persona física (Opcional)

Actividad o giro principal

Número de trabajadores de la empresa (Opcionales excepto el total)	Total	Menores	Discapacitados	Adultos mayores	Indígenas
Hombres (Opcionales)					
Mujeres (Opcionales)					

Tipo de contrato (Marcar con una X): Individual [ ] Colectivo [ ] Ley [ ]

Fecha de celebración o revisión del Contrato Colectivo o Contrato Ley: Año | Mes | Día

INFORMACION SOBRE EL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Objetivos del plan de capacitación
Señalar del 1 al 5 en orden descendente de importancia

- Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades [ ]
- Proporcionar información de nuevas tecnologías [ ]
- Preparar para ocupar vacantes o puestos de nueva creación [ ]
- Prevenir riesgos de trabajo [ ]
- Incrementar la productividad [ ]

Modalidad de la capacitación
Marcar con una X la modalidad correspondiente

- Plan y programas específicos de la empresa [ ]
- Plan y programas comunes de un grupo de empresas [ ]
- Sistema general de una rama de actividad económica [ ]

Número de establecimientos en los que rige el plan */

Periodo de vigencia del plan (No deberá exceder de cuatro años)

Número de etapas del plan

De: Año | Mes | Día — al: Año | Mes | Día

LA EMPRESA DECLARA QUE TIENE EN REGISTROS INTERNOS, A DISPOSICION DE LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL, LA INFORMACION SOBRE EL NOMBRE, OBJETIVOS Y CONTENIDOS DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y LOS PUESTOS A LOS QUE ESTAN DIRIGIDOS.
Los datos se proporcionan bajo protesta de decir verdad, apercibido de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con verdad.

Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa

Lugar y fecha de elaboración de este informe

Año | Mes | Día

*/ Asentar en el reverso de este formato el domicilio completo, R.F.C. y registro del I.M.S.S. de los establecimientos adicionales en los que rigen el plan y los programas. Si el reverso del formato no es suficiente para relacionar los establecimientos, puede reproducirlo cuantas veces sea necesario.

NOTAS E INSTRUCCIONES

- Llenar a máquina o con letra de molde.
- Escribir con letra de molde, arriba de la homoclave del Registro Federal de Contribuyentes, el nombre de los números o letras que la conforman.
- Entregar el formato a la autoridad laboral solamente en original. En su caso, puede presentar una copia si requiere que se le acuse de recibo.

DC-2 ANVERSO

Formato DC-2: anverso.

ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO			
Número consecutivo	Domicilio (Anotar el domicilio completo para cada uno de los establecimientos adicionales)	R.F.C. con homoclave (SHCP)	Registro patronal del I.M.S.S.

Para cualquier aclaración, duda y/o comentario con respecto al trámite, sírvase llamar al Sistema de Atención Telefónica a la Ciudadanía (SACTEL) a los Teléfonos 2000-2000 en el D.F. y área metropolitana; del interior de la República sin costo para el usuario al 01-800-386-2466. Correo electrónico sactel@funcionpublica.gob.mx

Consultas sobre el trámite llamar a la Dirección General de Capacitación al Teléfono 3000-2700 extensión 5382.

Para quejas comunicarse al número telefónico del Organo Interno de Control en la STPS al 01 (55) 50-02-33-68 o al 01-800-083-1800. Correo electrónico quejas_oic@stps.gob.mx.

DC-2 REVERSO

Formato DC-2: reverso.

SECRETARÍA DEL TRABAJO
Y PREVISIÓN SOCIAL

SUBSECRETARÍA DE INCLUSIÓN LABORAL
DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN

AVISO DE ELABORACIÓN DE SISTEMAS GENERALES DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO
Formato DC-2B
SISTEMA GENERAL DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

DATOS DEL SOLICITANTE			
Nombre o razón social de la asociación empresarial			
Calle	No. Exterior	No. Interior	Colonia
Localidad	Código postal	Municipio o delegación política	
Entidad federativa	Teléfono (s)		
Nombre del sistema general			

Hoja de

DESCRIPCIÓN DE LOS PROGRAMAS GENERALES DEL SISTEMA	
Nombre del programa	Contenido temático

Los datos se proporcionan bajo protesta de decir verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con verdad.

Nombre y firma del representante legal de la asociación empresarial que solicita el registro del sistema general

Lugar y fecha de elaboración de esta solicitud

Año Mes Día

INSTRUCCIONES
- Llenar a máquina o con letra de molde
- Anexar el número de hojas que sea necesario. Solamente deberá asentarse la firma en la última hoja que se presenta.
- Entregar el formato a la autoridad laboral solamente en original. En su caso, puede presentar una copia si requiere que se le acuse de recibo.

Para cualquier aclaración, duda y/o comentario con respecto al trámite, sírvase llamar al Centro de Contacto Ciudadano a los Teléfonos 2000-2000 en el D.F. y área metropolitana; del interior de la República sin costo para el usuario al 01-800-386-2466, o al 01-800-475-2393 desde los Estados Unidos y Canadá. Correo electrónico contactociudadano@funcionpublica.gob.mx
Consultas sobre el trámite llamar a la Dirección General de Capacitación al Teléfono 2000-5100 extensión 3526.
Para quejas comunicarse al número telefónico del Órgano Interno de Control en la STPS al 01 (55) 50-02-33-64 o al 01-800-08-31800. Correo electrónico quejas_oic@stps.gob.mx .

DC-2B ANVERSO

Formato DC-2B: anverso.

FORMATO DC-3
CONSTANCIA DE COMPETENCIAS O DE HABILIDADES LABORALES

DATOS DEL TRABAJADOR

Nombre (Anotar apellido paterno, apellido materno y nombre (s))

Clave Única de Registro de Población

Ocupación específica (Catálogo Nacional de Ocupaciones) 1/

Puesto*

DATOS DE LA EMPRESA

Nombre o razón social (En caso de persona física, anotar apellido paterno, apellido materno y nombre(s))

Registro Federal de Contribuyentes con homoclave (SHCP)

DATOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y PRODUCTIVIDAD

Nombre del curso

Duración en horas	Periodo de ejecución: De	Año	Mes	Día	a	Año	Mes	Día

Área temática del curso 2/

Nombre del agente capacitador o STPS 3/

Los datos se asientan en esta constancia bajo protesta de decir verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con verdad.

Instructor o tutor	Patrón o representante legal 4/	Representante de los trabajadores 5/
Nombre y firma	Nombre y firma	Nombre y firma

INSTRUCCIONES

- Llenar a máquina o con letra de molde.
- Deberá entregarse al trabajador dentro de los veinte días hábiles siguientes al término del curso de capacitación aprobado.

1/ Las áreas y subáreas ocupacionales del Catálogo Nacional de Ocupaciones se encuentran disponibles en el reverso de este formato y en la página www.stps.gob.mx

2/ Las áreas temáticas de los cursos se encuentran disponibles en el reverso de este formato y en la página www.stps.gob.mx

3/ Cursos impartidos por el área competente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

4/ Para empresas con menos de 51 trabajadores. Para empresas con más de 50 trabajadores firmaría el representante del patrón ante la Comisión mixta de capacitación, adiestramiento y productividad.

5/ Solo para empresas con más de 50 trabajadores.

* Dato no obligatorio.

DC-3
ANVERSO

Formato DC-3: anverso.

CLAVES Y DENOMINACIONES DE ÁREAS Y SUBÁREAS DEL CATÁLOGO NACIONAL DE OCUPACIONES

CLAVE DEL ÁREA/SUBÁREA	DENOMINACIÓN	CLAVE DEL ÁREA/SUBÁREA	DENOMINACIÓN
01	Cultivo, crianza y aprovechamiento	06	Transporte
01.1	Agricultura y silvicultura	06.1	Ferroviario
01.2	Ganadería	06.2	Autotransporte
01.3	Pesca y acuacultura	06.3	Aéreo
		06.4	Marítimo y fluvial
02	Extracción y suministro	06.5	Servicios de apoyo
02.1	Exploración		
02.2	Extracción	07	Provisión de bienes y servicios
02.3	Refinación y beneficio	07.1	Comercio
02.4	Provisión de energía	07.2	Alimentación y hospedaje
02.5	Provisión de agua	07.3	Turismo
		07.4	Deporte y esparcimiento
03	Construcción	07.5	Servicios personales
03.1	Planeación y dirección de obras	07.6	Reparación de artículos de uso doméstico y personal
03.2	Edificación y urbanización	07.7	Limpieza
03.3	Acabado	07.8	Servicio postal y mensajería
03.4	Instalación y mantenimiento		
		08	Gestión y soporte administrativo
04	Tecnología	08.1	Bolsa, banca y seguros
04.1	Mecánica	08.2	Administración
04.2	Electricidad	08.3	Servicios legales
04.3	Electrónica		
04.4	Informática	09	Salud y protección social
04.5	Telecomunicaciones	09.1	Servicios médicos
04.6	Procesos industriales	09.2	Inspección sanitaria y del medio ambiente
		09.3	Seguridad social
05	Procesamiento y fabricación	09.4	Protección de bienes y/o personas
05.1	Minerales no metálicos		
05.2	Metales	10	Comunicación
05.3	Alimentos y bebidas	10.1	Publicación
05.4	Textiles y prendas de vestir	10.2	Radio, cine, televisión y teatro
05.5	Materia orgánica	10.3	Interpretación artística
05.6	Productos químicos	10.4	Traducción e interpretación lingüística
05.7	Productos metálicos y de hule y plástico	10.5	Publicidad, propaganda y relaciones públicas
05.8	Productos eléctricos y electrónicos		
05.9	Productos impresos	11	Desarrollo y extensión del conocimiento
		11.1	Investigación
		11.2	Enseñanza
		11.3	Difusión cultural

CLAVES Y DENOMINACIONES DEL CATÁLOGO DE ÁREAS TEMÁTICAS DE LOS CURSOS

CLAVE DEL ÁREA	DENOMINACIÓN	CLAVE DEL ÁREA	DENOMINACIÓN
1000	Producción general	6000	Seguridad
2000	Servicios	7000	Desarrollo personal y familiar
3000	Administración, contabilidad y economía	8000	Uso de tecnologías de la información y comunicación
4000	Comercialización	9000	Participación social
5000	Mantenimiento y reparación		

DC-3
REVERSO

Formato DC-3: reverso.

SECRETARÍA DEL TRABAJO
Y PREVISIÓN SOCIAL

SUBSECRETARÍA DE INCLUSIÓN LABORAL
DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN

LISTA DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES
Formato DC-4

DATOS DE LA EMPRESA

Nombre o razón social (En caso de persona física, anotar apellido paterno, apellido materno y nombre(s))

Registro Federal de Contribuyentes con homoclave (SHCP)	Registro patronal del IMSS (Una letra o número y 10 dígitos)	Registro en el Sistema de Información Empresarial Mexicano SIEM *
_ _ _ _ - _ _ _ _ _ _ - _ _ _	_ _ _ _ _ _ _ _ _ _ - _	_ _ _ _ _ _ _ _

Marcar con una "X" según se trate

Establecimiento que presentó el plan y programas ☐ Establecimiento que pertenece al plan y programas ☐

Folio del plan y programas de capacitación y adiestramiento al que se refiere esta lista

Calle	No. Exterior	No. Interior	Colonia

Localidad	Código postal (5 dígitos)	Municipio o delegación política

Entidad federativa	Teléfono (s)	Fax

Correo electrónico	Clave Única de Registro de Población C.U.R.P. - En caso de persona física

Actividad o giro principal

	Hombres	Mujeres	Total
Número de constancias expedidas			

Los datos se proporcionan bajo protesta de decir verdad, apercibido de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con verdad.

Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa

Lugar y fecha de elaboración de este informe

Año Mes Día

NOTAS E INSTRUCCIONES

- Llenar a máquina o con letra de molde.
- Escribir arriba de cada dígito de la homoclave del Registro Federal de Contribuyentes, la palabra número. Ejemplos: número 0, número 1, número 2, etc.
- Entregar el formato a la autoridad laboral solamente en original. En su caso, puede presentar una copia si requiere que se le acuse de recibo.
- La empresa o patrón deberá conservar copia de las constancias reportadas en la o las listas de constancias presentadas ante la autoridad laboral en el formato DC-4 durante el último año.
- Las empresas deberán adjuntar la información de los trabajadores y de cada constancia de habilidades laborales entregada a los trabajadores capacitados.

* Datos no obligatorios

Para cualquier aclaración, duda y/o comentario con respecto al trámite, sírvase llamar al Centro de Contacto Ciudadano a los Teléfonos 2000-2000 en el D. F. y área metropolitana; del interior de la República sin costo para el usuario al 01-800-386-2466. Correo electrónico contactociudadano@funcionpublica.gob.mx
Consultas sobre el trámite llamar a la Dirección General de Capacitación al teléfono 2000-5100 extensión 3526.
Para quejas comunicarse al número telefónico del Órgano Interno de Control en la STPS al 01 (55) 50-02-33-68 o al 01-800-063-1800. Correo electrónico quejas_oic@stps.gob.mx

DC-4
ANVERSO (primera parte)

Formato DC-4: anverso (primera parte).

LISTA DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES
Formato DC-4

CLAVES Y DENOMINACIONES DE ÁREAS Y SUBÁREAS DEL CATÁLOGO NACIONAL DE OCUPACIONES

CLAVE DEL ÁREA/SUBÁREA	DENOMINACIÓN	CLAVE DEL ÁREA/SUBÁREA	DENOMINACIÓN
01	Cultivo, crianza y aprovechamiento	06	Transporte
01.1	Agricultura y silvicultura	06.1	Ferroviario
01.2	Ganadería	06.2	Autotransporte
01.3	Pesca y acuacultura	06.3	Aéreo
		06.4	Marítimo y fluvial
02	Extracción y suministro	06.5	Servicios de apoyo
02.1	Exploración		
02.2	Extracción	07	Provisión de bienes y servicios
02.3	Refinación y beneficio	07.1	Comercio
02.4	Provisión de energía	07.2	Alimentación y hospedaje
02.5	Provisión de agua	07.3	Turismo
		07.4	Deporte y esparcimiento
03	Construcción	07.5	Servicios personales
03.1	Planeación y dirección de obras	07.6	Reparación de artículos de uso doméstico y personal
03.2	Edificación y urbanización	07.7	Limpieza
03.3	Acabado	07.8	Servicio postal y mensajería
03.4	Instalación y mantenimiento		
		08	Gestión y soporte administrativo
04	Tecnología	08.1	Bolsa, banca y seguros
04.1	Mecánica	08.2	Administración
04.2	Electricidad	08.3	Servicios legales
04.3	Electrónica		
04.4	Informática	09	Salud y protección social
04.5	Telecomunicaciones	09.1	Servicios médicos
04.6	Procesos industriales	09.2	Inspección sanitaria y del medio ambiente
		09.3	Seguridad social
05	Procesamiento y fabricación	09.4	Protección de bienes y/o personas
05.1	Minerales no metálicos		
05.2	Metales	10	Comunicación
05.3	Alimentos y bebidas	10.1	Publicación
05.4	Textiles y prendas de vestir	10.2	Radio, cine, televisión y teatro
05.5	Materia orgánica	10.3	Interpretación artística
05.6	Productos químicos	10.4	Traducción e interpretación lingüística
05.7	Productos metálicos y de hule y plástico	10.5	Publicidad, propaganda y relaciones públicas
05.8	Productos eléctricos y electrónicos		
05.9	Productos impresos	11	Desarrollo y extensión del conocimiento
		11.1	Investigación
		11.2	Enseñanza
		11.3	Difusión cultural

CLAVES Y DENOMINACIONES DEL CATÁLOGO DE ÁREAS TEMÁTICAS DE LOS CURSOS

CLAVE DEL ÁREA	DENOMINACIÓN	CLAVE DEL ÁREA	DENOMINACIÓN
1000	Producción general	6000	Seguridad
2000	Servicios	7000	Desarrollo personal y familiar
3000	Administración, contabilidad y economía	8000	Uso de tecnologías de la información y comunicación
4000	Comercialización	9000	Participación social
5000	Mantenimiento y reparación		

DC-4
REVERSO (primera parte)

Formato DC-4: reverso (primera parte).

SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL

SUBSECRETARÍA DE INCLUSIÓN LABORAL
DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN

LISTA DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES
Formato DC-4

DATOS DEL TRABAJADOR

Apellido paterno, materno, nombres (s)

Clave Única de Registro de Población | Nº de afiliación al IMSS *

Tipo de discapacidad * 1. Motriz | 2. Visual | 3. Mental | 4. Auditiva | 5. De lenguaje

Estado civil * 1. Casado | 2. Soltero | 3. Otro | Nº de hijos dependientes económicos *

Lugar de residencia | Entidad federativa | Municipio o delegación política

Ocupación específica (consultar catálogo al reverso)

DATOS DE CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES

Nombre de la norma *

Fecha de emisión del certificado * (Año | Mes | Día)

DATOS ACADÉMICOS

Nivel máximo de estudios terminados

1. Primaria
2. Secundaria
3. Bachillerato
4. Carrera técnica
5. Licenciatura
6. Especialidad
7. Maestría
8. Doctorado

Documento probatorio

1. Título
2. Certificado
3. Diploma
4. Otro

Año de emisión*

Nombre del estudio / carrera

Institución educativa *

1. Pública
2. Privada

DATOS DE CAPACITACIÓN

Nombre del curso | Duración (horas)

Área temática del curso (consultar catálogo al reverso) | Fecha de término (Año | Mes | Día)

Agente capacitador 1. Interno | 2. Externo | Nº de registro de agente capacitador externo en la STPS

Modalidad de la capacitación

1. Presencial
2. En línea
3. Mixta

Objetivo de la capacitación

1. Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades
2. Proporcionar información de nuevas tecnologías
3. Preparar para ocupar vacantes o puestos de nueva creación
4. Prevenir riesgos de trabajo
5. Incrementar la productividad

Notas:
- Llenar a máquina o con letra de molde.
- Entregar el formato a la autoridad laboral solamente en original.
- El Catálogo Nacional de Ocupaciones se encuentra disponible en el reverso de la primera parte del formato DC-4 y en la página www.stps.gob.mx
- El catálogo de áreas temáticas se encuentra disponible en el reverso de la primera parte del formato DC-4 y en la página www.stps.gob.mx
- En caso de que el trabajador haya recibido más de una constancias de habilidades laborales, deberá proporcionar del apartado "Datos del Trabajador" únicamente su nombre y los datos de capacitación las veces que sean necesario en el formato DC-4 (segunda parte), así como en su caso, los datos que requiera actualizar.

* Datos no obligatorios

DC-4
ANVERSO (segunda parte)

Formato DC-4: anverso (segunda parte).

SECRETARÍA DEL TRABAJO
Y PREVISIÓN SOCIAL

SUBSECRETARÍA DE INCLUSIÓN LABORAL
DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN

AUTORIZACIÓN Y REGISTRO
MODIFICACIÓN DE CURSOS O PROGRAMAS Y/O MODIFICACIÓN DE PLANTILLA DOCENTE
Formato DC-5
SOLICITUD DE REGISTRO DE AGENTE CAPACITADOR EXTERNO

DATOS DEL SOLICITANTE			
Nombre o razón social (En caso de persona física, anotar apellido paterno, apellido materno y nombre(s))			
Registro Federal de Contribuyentes con homoclave (SHCP) _ _ _ _ - _ _ _ _ _ _ - _ _ _		Registro patronal del I.M.S.S.[1]	
Clave Única de Registro de Población C.U.R.P. - En caso de persona física *			
Calle		No. Exterior No. Interior	Colonia
Código postal (5 dígitos)	Entidad federativa	Municipio o delegación política	
Localidad		Teléfono (s)	
Correo electrónico *		Fax *	

Tipo de solicitud que presenta (Marcar con una X)

Registro inicial	☐	Modificación de programas o cursos	☐
Modificación de plantilla de instructores	☐	Registro de nuevos programas o cursos	☐

Hoja **de**	En caso de tratarse de persona física ¿Está de acuerdo en que se publiquen sus datos proporcionados en el Directorio de Agentes Capacitadores Externos? Sí ☐ No ☐

PROGRAMAS O CURSOS QUE REGISTRA			
Tipo de movimiento[2]	Nombre del programa o curso (En caso de modificación, favor de señalar el registro a modificar y el modificado)	Temas principales del programa o curso (Anotar la denominación completa de los temas)	Duración del curso en horas

NOTAS E INSTRUCCIONES

- Llenar a máquina o con letra de molde.
- Escribir con letra de molde, arriba de la homoclave del Registro Federal de Contribuyentes, la palabra número. Ejemplos: número, número 1, número 2, etc.
- Anexar el número de hojas que sea necesario. Solamente deberá asentarse la firma en la última hoja que se presente.
- Si el apartado de programas o cursos es insuficiente, podrá reproducirlo las veces que sea necesario, indicado el número de hoja y manteniendo la estructura correspondiente. Para finalizar se debe presentar el DC-5 reverso.
- Entregar el formato a la autoridad laboral solamente en original. En su caso, puede presentar una copia si requiere que se le acuse de recibo.
- La falta de información en los datos opcionales, no será motivo para negar la presentación respectiva.

* Datos no obligatorios
[1] Solo sujetos obligados
[2] En tipo de movimiento anotar según corresponda: A=alta, B=baja y M=modificación

DC-5 ANVERSO

Formato DC-5: anverso.

PLANTILLA DE INSTRUCTORES Llenar solamente en el caso de institución capacitadora			
Tipo de movimiento[2]	Nombre del instructor (Anotar apellido paterno, apellido materno y nombre(s)) (En caso de modificación y baja favor de indicarlo)	Registro Federal de Contribuyentes con homoclave (SHCP)	Especialidad del instructor Área principal

Los datos y anexos se proporcionan bajo protesta de decir verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con verdad.

Nombre y firma del solicitante o representante legal

Lugar y fecha de elaboración de esta solicitud

Año Mes Día

Consultas sobre el trámite llamar a la Dirección General de Capacitación al Teléfono 2000-5126 o realizar la consulta al correo electrónico registro@stps.gob.mx

DC-5 REVERSO

Formato DC-5: reverso.

Actividad. Construcción de programa de capacitación dirigido a una organización.

Nombre del alumno: ______________________________

Grupo: ____________________ Fecha: ____________________

El alumno solicitará de forma individual autorización en una organización del giro de su elección para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) en un departamento en particular. (Debe elaborar una carta de consentimiento).

Una vez realizada el DNC deberá diseñar un programa de capacitación considerando los formatos de planes y programas de capacitación y adiestramiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Dicho programa deberá cubrir las necesidades organizacionales identificadas, y los formatos deberán llenarse de forma correcta, tal como se expuso en el capítulo.

NOTA: Los formatos se deberán descargar de la página de internet para su uso.

Cuadro de supervisión de formatos de planes y programas de capacitación y adiestramiento

Formato	*Nombre*	*Fecha*	*Firma del maestro*
DC-1	• Constitución de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento. • Informe sobre la constitución de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento		
DC-2	• Aprobación de planes y programas de capacitación y adiestramiento. • Presentación del plan y programas de capacitación y adiestramiento.		

DC-2B	• Aviso de elaboración de sistemas generales de capacitación y adiestramiento. • Sistema general de capacitación y adiestramiento.		
DC-3	• Constancia de habilidades laborales.		
DC-4	• Lista de constancias de habilidades laborales.		
DC-5	• Autorización y registro. • Modificación de cursos o programas y/o modificación de plantilla docente. • Solicitud de registro de agente capacitador externo.		

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Secretaría del Trabajo y Previsión Social, recuperado de: <http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/quienes_somos/quienes_somos/atribuciones_stps.htm>, 2010.

CAPÍTULO 7

HABILITACIÓN

Una vez establecidos los objetivos de la capacitación de acuerdo con las necesidades diagnosticadas y jerarquizadas se ha elaborado el programa; por tanto, es momento de implementarlo, es decir, llevarlo a la ejecución.

Existen actividades previas a la impartición o ejecución de un curso que son responsabilidad del administrador de la capacitación de una organización y son elementos para que el curso tenga el éxito esperado, eso es lo que se conoce como **habilitación**:

1. Seleccionar al instructor, ya sea interno o externo.
2. Establecer los mecanismos de comunicación en todos los niveles para que se conozca y difunda que se llevará a cabo la capacitación.
3. Detectar en el personal a quienes se les capacitará, así como asegurar la asistencia de los participantes.
4. Diseñar, elaborar y/o gestionar los recursos materiales y de apoyo didáctico, ya sean impresos o digitales.
5. Localizar el lugar idóneo para la impartición.
6. Gestionar el equipo tecnológico necesario para la impartición, como computadoras, software, etc., así como las tecnologías de la información y la comunicación necesarias para el curso en particular.
7. Gestionar y/o contratar los servicios de refrigerio o ambigú en caso necesario.
8. Establecer y coordinar la comunicación con el instructor.

9. Supervisar la evolución del curso.
10. Diseñar y elaborar constancias de participación para su entrega al finalizar el curso.
11. Gestionar y realizar los pagos derivados del curso cuando sea necesario.
12. Realizar los registros estadísticos, los cuales demostrarán en indicadores los resultados para la organización.
13. Implementar la evaluación del curso y la logística del mismo.
14. Generar de reportes sobre los resultados obtenidos en las evaluaciones.

Dichas actividades pueden variar de una organización a otra, además, se debe considerar que existen algunas que se dan de forma simultánea, por lo cual es recomendable tomarlas en cuenta y diseñar una lista de cotejo según las necesidades específicas, tanto del curso como de la organización, para no dejar cabos sueltos.

Hablar de la elección del lugar idóneo para llevar a cabo el curso de capacitación no sólo es pensar en un espacio libre de distracciones, sino generar un ambiente físico, relajado, que propicie el aprendizaje y esté organizado para cumplir tal función. El lugar debe ser un sitio agradable, y es de suma importancia considerar los siguientes aspectos:

- Adecuada ventilación: se sugiere que el espacio físico esté rodeado de áreas verdes, que además de brindar la ventaja del aire puro son gratas a la vista del capacitado, propiciando el mejor funcionamiento del cerebro humano. También la independencia y tranquilidad son ideales para efectos de asimilación y reflexión.
- Adecuada iluminación: aspecto importante para la comunicación visual.
- Limpieza del local: un lugar limpio y bien presentado es grato a la vista y mantiene una actitud favorable de la audiencia.
- Funcional: debe cubrir diferentes necesidades, como ubicación, dimensiones y distribución adecuadas, contar con conexiones eléctricas suficientes, y con material y equipo necesarios.

Existen diferentes formas de distribución de las aulas para hacer el lugar más funcional para el óptimo aprendizaje; sin embargo, la más funcional para la capacitación dentro de las organizaciones es la sala o aula con formación en U, ya que facilita la actuación del instructor, permitiéndole una mayor cercanía e interacción con el grupo.

Moyano (2013) propone un modelo de habilitación de la capacitación para considerar sobre los aspectos importantes de este subsistema, así como en la distribución de actividades de forma que faciliten el flujo natural del sistema de capacitación en las organizaciones:

- Después del subsistema de planes y programas se notifica a cada jefe de departamento sobre el personal que será capacitado, en qué curso, fecha y horario correspondiente. Así mismo, se pedirá por escrito la aceptación para llevar a cabo los cursos, tanto del empleado como del jefe inmediato.
- El o los encargados de la habilitación solicitan al departamento pertinente el espacio físico para la ejecución del curso, en cuanto a duración y fechas, mobiliario e insumos pertinentes.
- El instructor debe requerir el material necesario para la impartición del curso, así como el material necesario para cada uno de los participantes.
- Se revisa con los jefes de departamento la confirmación de la asistencia de sus subordinados en tiempo y forma, para no entorpecer las funciones de los departamentos.
- Se confirma que los servicios que se presentarán en los recesos del curso se encuentren de acuerdo con las necesidades. Si se precisa de traslados del personal u hospedaje de los mismos, se lleva a cabo la comprobación de lo solicitado.
- Elaboración del control del registro de asistencia al curso.
- Se verifica el aprovechamiento de los insumos y recursos utilizados durante el curso, tanto antes del evento (preprueba) como al concluirlo (posprueba), así como la evaluación del curso y el instructor.
- Los resultados obtenidos en el curso se tabulan, anotando las recomendaciones de mejora para futuros eventos, y se entregan los resultados al Departamento de Capacitación.

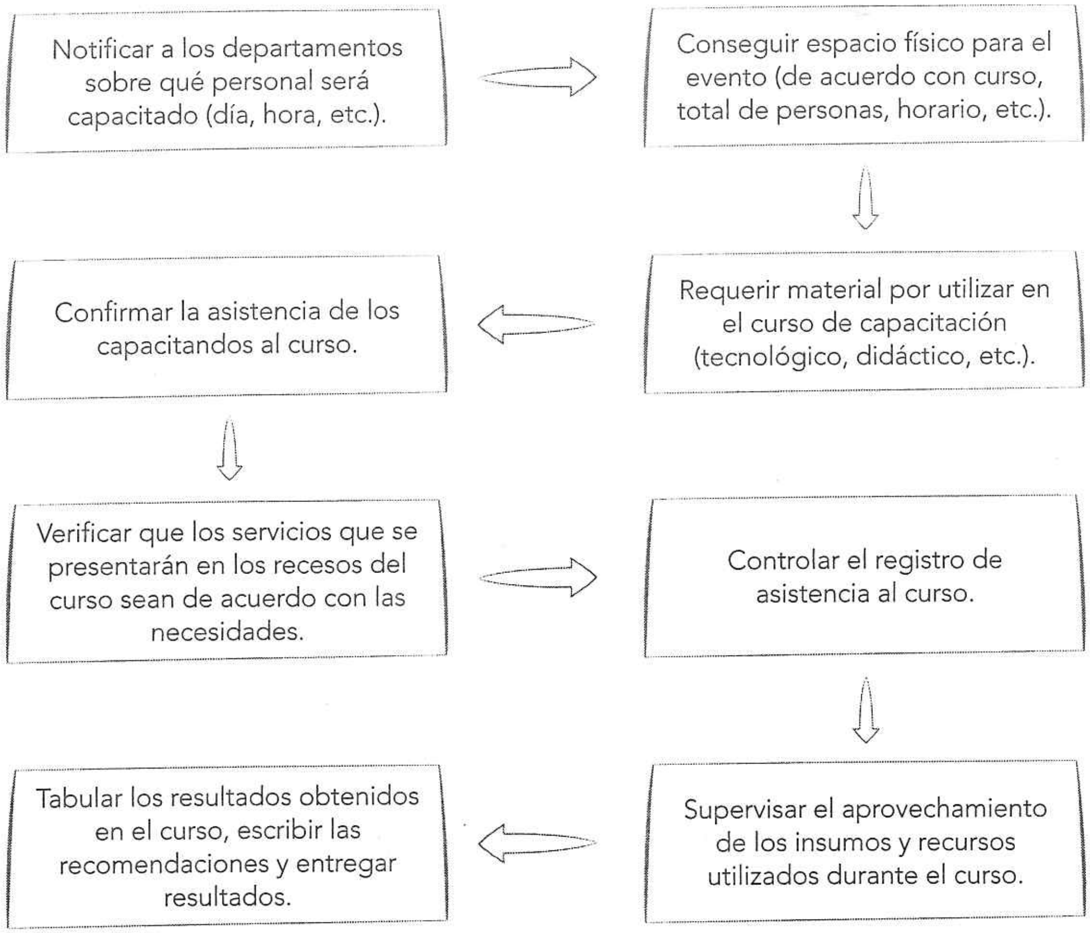


Figura 7.1. Modelo de habilitación (Moyano, 2013).

Actividad. Listas de verificación para un curso de capacitación.

Nombre del alumno: ______________________________

Grupo: ____________________ Fecha: ____________________

El alumno elaborará algunos formatos que serán aplicados dentro de la organización de un curso de capacitación, diseñando listas de cotejo o verificación que permitan controlar todo lo necesario.

De forma individual deberá elaborar una para cada aspecto siguiente: 1. Material didáctico y de apoyo, 2. Equipo tecnológico, 3. Aula o sala de capacitación, 4. Receso (como elementos mínimos por considerar puede agregar: concepto o requerimiento, cantidad, estatus, responsable, observaciones, etc.).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Area, M., *Los medios de enseñanza: Conceptualización y tipología, documento inédito elaborado para la asignatura de Tecnología Educativa,* recuperado de: <http://www.uhu.es/36102/trabajos_alumnos/pt2_07_08/biblioteca/mmcc_area.pdf>.

García, J. M., *El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones*, recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2011b/imgl.html>.

Reyes, M. C., *Tecnología educativa, tesis de maestría en docencia,* Universidad Autónoma de Tamaulipas, México, 2004.

Siliceo, A., *Capacitación y desarrollo de personal*, Limusa, México, 1991.

CAPÍTULO 8

EJECUCIÓN

Otro punto importante es la ejecución o impartición del curso de capacitación, y el que se realice de forma exitosa dependerá de que el programa haya sido diseñado de acuerdo con las necesidades reales de la organización, que los materiales didácticos y de apoyo sean coherentes y de la calidad tanto de los participantes como del instructor.

Para poder llevar a la práctica un curso de capacitación es importante también tomar en cuenta el lugar, horario, cronograma y presupuesto determinado. Por otro lado, el instructor tendrá que elegir la metodología y los medios que utilizará.

La ejecución puede darse en diferentes modalidades, dependiendo de la programación establecida, por ejemplo: teleconferencia, seminario, películas-videos, cursos, etc. Asimismo, los medios por utilizar dependerán del tiempo que se tenga para la impartición, el contenido temático establecido, las características del participante y del instructor. Hay que tomar en cuenta los principios del aprendizaje, como motivación, reforzamiento, repetición, participación y retroalimentación.

Para establecer la metodología por utilizar, así como los medios didácticos idóneos para que el capacitador cumpla su función, es importante considerar las competencias que se desea desarrollar y que éstas sean adecuadas para el puesto que se desempeña.

El capacitador puede utilizar la exposición verbal, la práctica, la presentación de videos, películas y/o documentales. Todos estos materiales los deberá preparar para cada uno de los temas del curso por impartir.

Determinar la metodología y técnicas didácticas por utilizar dentro de un curso de capacitación consiste en encontrar las formas más fáciles y adecuadas para trasmitir los conocimientos, teniendo la intención de desarrollar las competencias requeridas por el puesto; esto puede hacerse mediante la exposición verbal, el debate, la demostración y la práctica activa, complementada con películas, documentales, videos y ejercicios prácticos en la medida de lo posible.

8.1. MÉTODOS DE CAPACITACIÓN

Existen diferentes métodos que se pueden aplicar en la capacitación, algunos pueden ser utilizados en el sitio de trabajo y otros fuera del centro de trabajo, por ejemplo:

Utilizados en el centro de trabajo. En la capacitación en el puesto de trabajo, el empleado aprende sus funciones y responsabilidades al mismo tiempo que produce, es decir, lo hace en su puesto de trabajo, no tiene que salir a otras instalaciones. El aprendizaje se da de forma más rápida en el tiempo real, a la vez que se retroalimenta su desempeño. Dentro de este método de capacitación existen otras dos variantes:

Rotación de puestos: se le brinda experiencia al empleado en varios puestos, situación que es aprovechada por la organización en periodos de vacaciones, ausencias, renuncias repentinas, etc., o bien cuando el empleado pasa de un puesto a otro en periodos determinados.

Instrucción directa en el puesto: el empleado recibe la capacitación en su puesto de trabajo por parte de un empleado con mayor experiencia o bien por el jefe directo o supervisor, por lo regular se utiliza para capacitar a maquinistas y operarios.

Utilizados fuera del sitio de trabajo:

Conferencias: es uno de los métodos más antiguos, prácticos y fáciles de implementar, ya que es una forma sencilla y rápida de trasmitir conocimientos a grandes grupos de personas. Para facilitar su implementación se puede hacer uso de materiales impresos, proyectores con imágenes, gráficos, videos y/o fotografías.

De acuerdo con Siliceo (1992), existen dos tipos de conferencias que pueden utilizarse dentro de la capacitación:

- **Conferencia clase formal:** es uno de los métodos con mayor solemnidad, por eso es "formal". Es una exposición unilateral, en ella el instructor es quien desempeña el papel activo, sin embargo, la falta de participación del grupo es una de sus principales limitantes.
  Se encuentra orientada a brindar gran cantidad de información en poco tiempo, ya que no hay interrupciones.
- **Conferencia con participación:** este método difiere del anterior, ya que se da la oportunidad al grupo para que externe preguntas o comentarios, propiciando la discusión, esto puede alternarse durante la exposición del instructor o bien al final; se ha desarrollado así al observar la necesidad de la interacción y participación del grupo.

Simulación: es un método en el que el empleado aprende en un equipo real pero fuera de su área de trabajo, su costo de operación es mínimo y ofrece un máximo de seguridad. Es utilizado para aprender la ejecución y manejo de máquinas, vehículos, aviones, etc. Permite corregir errores sin poner en riesgo ni al empleado ni a la producción, así como desarrollar de manera amplia en los trabajadores habilidades de planeación, estrategia, análisis de la información y toma de decisiones, ya que por medio de los ejercicios de simulación tienen la oportunidad de llevar a cabo el trabajo bajo condiciones muy similares a las que se les presentan en el trabajo real.

Sociodrama o representación de papeles: consiste en hacer que los empleados desarrollen roles de acuerdo con el cargo que desempeñan, es decir, tomar comportamientos y actitudes de otros empleados, superiores o subordinados, participando en un modelo específico. Es en especial utilizada para capacitar sobre ventas, ya que permite dirigirse a grupos, resolver conflictos y lograr negociaciones, desempeñando cargos con mayor responsabilidad.

Para que dicho método tenga el éxito que se espera, debe planearse con detenimiento: el instructor debe asegurarse que el grupo se sienta bien, preparar la situación específica por representar y seleccionar los papeles, apoyar a los empleados para que describan los personajes que representarán, programar que la representación sea corta y concreta.

Método del caso: se trata de presentar un problema al grupo que se está capacitando, ya sea real o ficticio, con el objetivo de analizarlo, discutirlo y aplicar lo aprendido, planteando soluciones para la situación específica.

8.2. MEDIOS DE CAPACITACIÓN

Hablar de medios didácticos o de capacitación se refiere a cualquier material diseñado para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Es decir, todo cuanto se ocupe para llevar a cabo un curso, por ejemplo: material impreso, listas de verificación, notas para el capacitador, hojas de tareas de aprendizaje, casos, dinámicas, etcétera.

A continuación se describen algunos medios auxiliares para la capacitación:

Medios visuales:

Pintarrón. Se utiliza con plumones o marcadores de tinta no permanente, muy similar al pizarrón tradicional; permite usar distintos colores, produce menos polvo, poco nocivo con la piel, pulmones y ropa. Su uso debe considerarse para presentaciones espontáneas.

Cartulina y rotafolio. Su uso es parecido al pintarrón, es de fácil manipulación, aplicable para uso en trabajos de equipo y discusiones, se utilizan también para presentar diagramas y mapas.

Diapositivas. Por medio de ellas se presenta material visual, como fotografías y pinturas.

Medios impresos. Son uno de los medios más antiguos de trasmisión de información, excelente para la representación de conceptos abstractos, razonamiento lógico, presentación de gráficas, partituras, dibujos y diagramas. Es importante brindar la información del curso por escrito, para que al mismo tiempo le sirva al participante para realizar anotaciones.

Medios audiovisuales. Su diseño responde a considerar el lenguaje audiovisual y la necesidad de articular los contenidos teóricos que faciliten el proceso de enseñanza-aprendizaje. Pueden ser de diferentes tipos, pero es importante destacar que el uso de las TIC es muy de vanguardia y se recomiendan por la facilidad para utilizarlas, ya que con el uso de un equipo *Laptop* o *Ipad* se tiene acceso a la implementación de los medios audiovisuales, como:

- Videos.
- Documentales.
- Películas.
- Videoconferencias.
- Radio y televisión.
- Computadora multimedia e interactiva.

Actividad. Evaluación integral del curso de capacitación

Nombre del alumno: ______________________________

Grupo: ____________________ Fecha: ____________________

El alumno diseñará la evaluación integral del curso.

Al finalizar un curso de capacitación surgen algunas interrogantes: ¿Cómo podemos determinar si el curso que se impartió cumplió los objetivos planteados? ¿Cuál fue la percepción de los empleados que recibieron la capacitación en cuanto al curso en general? ¿Cuál será su aplicación o utilidad en su área de trabajo?

Por lo anterior, se le invita a diseñar un formato de Evaluación integral del curso de capacitación, la cual deberá contener dimensiones en cuanto al instructor, al contenido del curso, a la coordinación del curso, al espacio físico y mobiliario, etc.; los aspectos que contenga cada dimensión deben ser de su propia inventiva y las opciones de respuesta y calificación de las mismas quedarán bajo su consideración.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Area, M., *Los medios de enseñanza: Conceptualización y tipología, documento inédito elaborado para la asignatura de Tecnología Educativa,* recuperado de: <http://www.uhu.es/36102/trabajos_alumnos/pt2_07_08/biblioteca/mmcc_area.pdf>.

García, J. M., *El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones,* recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2011b/imgl.html>.

Reyes, M. C., *Tecnología educativa, tesis de maestría en docencia,* Universidad Autónoma de Tamaulipas, México, 2004.

Siliceo, A., *Capacitación y desarrollo de personal*, Limusa, México, 1991.

CAPÍTULO 9

EVALUACIÓN

Es importante que en cada organización se cuente con el personal idóneo para la ejecución de las diferentes labores para mantenerse activas dentro del entorno laboral. La capacitación tiene un papel determinante dentro de este proceso, pues permite que cada persona logre desempeñarse bien en su puesto y cumpliendo los parámetros esperados en el óptimo desarrollo de la empresa. Los programas de capacitación coadyuvan al éxito del desempeño del personal en la organización. De esta forma, es necesario contar con capacitación diseñada para cubrir las necesidades que se presentan en cada puesto y determinar además, de manera óptima, los costos-beneficios de su realización.

La implementación de la capacitación es necesaria para que las empresas mantengan sus ventajas competitivas y puedan estar a la vanguardia. El recurso que permite mantenerse renovándose es el conocimiento, por lo que la capacitación se convierte en pieza clave, aunque en algunas empresas se considera aún más un gasto que una inversión.

De ahí la importancia del último subsistema de la capacitación, la evaluación, que es el análisis del valor total del sistema tanto en términos cognoscitivos, afectivos, sociales, laborales y financieros.

El subsistema de evaluación se realizará en la forma que la empresa lo estime pertinente de acuerdo con sus políticas y procedimientos. Sin embargo, deberá reflejar resultados claros y tangibles acordes con el costo-beneficio que se obtuvo. De esta forma, la evaluación se define como un método que provee información confiable y válida de los resultados del sistema que accede al seguimiento del proceso y mide el impacto producido en los trabajadores capacitados.

9.1. TIPOS DE EVALUACIÓN

Existen diferentes tipos de evaluación, como menciona Reza (2007), entre las más comunes se encuentran:

- *Evaluación diagnóstica.* Correlaciona el análisis de la relación educativa de la capacitación con las necesidades encontradas.
- *Evaluación formativa.* Determina el proceso de enseñanza-aprendizaje con la obtención de objetivos planeados.
- *Evaluación sumativa.* Mide las competencias que se obtuvieron al concluir el proceso de capacitación.
- *Evaluación de la transferencia.* Establece en qué medida los trabajadores aplican las competencias alcanzadas a su puesto de trabajo.
- *Evaluación costo-beneficio.* Se centra en los beneficios cualitativos y cuantitativos del proceso de la capacitación para la organización.

9.2. FUNCIONES DE LA EVALUACIÓN

De acuerdo con Kenney-Donnelly (1972, como se citó en Pineda, 2000), la evaluación posee tres funciones básicas, las cuales son:

- *Función pedagógica.* Comprende llevar un seguimiento del cumplimiento de los objetivos de la capacitación.
- *Función social.* Verifica la adquisición de conocimiento por parte de los trabajadores.
- *Función económica.* Evalúa los beneficios económicos de la capacitación para la organización.

De esta forma, el impartir capacitación a sus trabajadores les genera a las empresas una serie de costos que van más allá de la impartición de los cursos, como son las horas-hombre que se utilizan para llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje. De ahí la necesidad de que se empleen métodos efectivos y eficientes para la evaluación de la capacitación que se llevó a cabo.

Para la empresa es de vital importancia conocer los beneficios que se obtienen y verificar que el gasto aplicado se retribuya en la forma

que se planteó al inicio del sistema de capacitación. Éste deberá reflejar un cambio positivo en los trabajadores de acuerdo con los objetivos de la capacitación, de no ser así deberá plantearse un reajuste en el análisis de las necesidades y reestructurarse el contenido de los programas.

9.3. LISTA DE CONTROL

Es recomendable realizar una lista de control de acciones de evaluación, donde se defina qué se pretende lograr con la capacitación. Debemos tener en cuenta, como primer elemento de nuestra lista de control, que el proceso de evaluación comienza tan pronto como se empieza a crear un plan de capacitación; después de determinar cuáles serán las necesidades, es primordial crear conocimientos y experiencias en áreas específicas para poder cuantificar después la diferencia en el antes y después de la impartición de la capacitación. El segundo paso en la lista es convertir metas en objetivos (Phillips y Edwards, 2010).

Enseguida se describe lo que debe hacerse con la lista:

1. Se debe estructurar los procedimientos de evaluación desde un inicio, indicar los resultados requeridos y cuantificarlos lo mejor posible.
2. Es necesario contar con indicadores para actividades difíciles de medir, sobre todo las de tipo cualitativo. Sin embargo, se debe establecer una forma de evaluar que sea mensurable, pues no puede quedar ningún objetivo sin considerarse.
3. Es imprescindible involucrar a la alta gerencia en este proceso, así como a los jefes inmediatos de los participantes.
4. Los participantes de la capacitación deben estar incluidos y comprometidos con lo que se espera de ellos.
5. El análisis de los resultados debe ser claro y honesto. Los aciertos son igual de importantes que las fallas que se hayan cometido. El perfeccionamiento continuo depende de un criterio amplio y receptivo.

9.4. MODELOS DE EVALUACIÓN

Existen varios modelos de evaluación para el sistema de capacitación.

Modelo de Kirkpatrick

Donald Kirkpatrick presentó en 1959 un modelo de evaluación de acciones formativas. Han pasado más de 50 años y este modelo aún permanece vigente (Kirkpatrick y Kirkpatrik, 2005). El modelo consta de cuatro niveles:

Nivel 1: Reacción. En este nivel se puede medir el grado de satisfacción que presentan los trabajadores en cuanto a la formación que recibieron durante un curso de capacitación. Es importante tomar en cuenta la opinión de los participantes, ya que de ello puede depender en parte la motivación para las futuras asistencias a cursos. La reacción nos revela datos importantes para evaluar lo positivo o negativo de los cursos, es decir, el estado de agrado o desagrado de la persona durante el periodo del proceso enseñanza-aprendizaje. Esta información ayuda a mejorar futuras intervenciones. En este apartado se considera la forma de exponer del instructor, el método empleado, los medios utilizados y las instalaciones en donde se llevó a cabo el curso. Esta evaluación se realiza al finalizar el curso.

Nivel 2: Aprendizaje. Aquí se determina el nivel de conocimiento que adquirieron los participantes durante el curso, para lo cual se lleva a cabo una pre y posprueba como forma de control para la acción formativa. Se mide el grado en que se consiguió asimilación del material que puede impactar en un momento dado en el aprendizaje de los individuos. Se revisa método, contenido, estructura, didáctica y medios. La evaluación se realiza en el momento de la impartición del curso.

Nivel 3: Comportamiento. En este nivel se establece si los participantes de un curso de capacitación pueden aplicar en su área de trabajo los conocimientos adquiridos. Es importante considerar que la revisión se lleva a cabo semanas después de haberse tomado el curso, pues los participantes requieren tiempo para aplicar los conocimientos adquiridos en su entorno. Los jefes inmediatos son las personas idóneas para tomarse en cuenta en esta valoración. Se investiga si los participantes se encuentran aplicando lo que aprendieron, cuáles son los elementos que se encuentran utilizando y si existen algunos que no se aplican.

Se podrá, por tanto, decidir si el programa puede permanecer sin modificaciones o si, por el contrario, deberá ser modificado teniendo que rediseñarse para lograr mejores resultados, o si es necesario modificar los requisitos de acceso a la actividad formativa.

Nivel 4: Resultados. En este último nivel se pretende determinar si los objetivos planteados en la acción formativa son utilizados por los participantes en sus puestos de trabajo en forma efectiva y eficiente. En este nivel es importante tomar en cuenta que la observación de los resultados deberá llevarse a cabo semanas después de la realización del curso, ya que los individuos precisan de tiempo para aplicar en su lugar de trabajo lo aprendido durante el curso. Se evalúa el beneficio producido por la acción formativa y el impacto que se tiene de manera directa con la productividad del participante.

En sí puede decirse que los dos primeros niveles del modelo (reacción y aprendizaje) se administran en forma directa durante la impartición del curso. Debido a esto son de fácil evaluación, por ello son los más utilizados por las empresas.

En cuanto al tercer y cuarto niveles del modelo (aprendizaje y resultados) se deben evaluar semanas después de la realización del curso, por lo que el capacitador debe tomar en cuenta la calendarización de los departamentos para poder llevar a cabo las medidas pertinentes para la obtención de la evaluación. Debido a esta necesidad de planear en conjunto con los departamentos la valorización, algunas empresas desisten de completar los niveles del modelo.

Enseguida se mencionan las herramientas por utilizar en el modelo de Kirkpatrick (cuadro 9.1):

Cuadro 9.1. Modelo de Kirkpatrick.

Niveles del modelo de Kirkpatrick	*Qué se mide en este nivel*	*Recursos por utilizar*
1. Reacción	• Satisfacción del participante. • Calidad del proceso o experiencia de aprendizaje. • Material de apoyo.	Cuestionario (aplicado al final del curso).
2. Aprendizaje	Asimilación del contenido de la experiencia del aprendizaje.	Pre y posprueba de conocimiento. La preprueba se aplica al inicio del curso y la posprueba al finalizar, contiene la misma información.

Cuadro 9.1. (*Continuación*).

Niveles del modelo de Kirkpatrick	*Qué se mide en este nivel*	*Recursos por utilizar*
3. Comportamiento	Grado de aplicación del contenido del curso en el puesto de trabajo.	Instrumento sobre indicadores de desempeño.
4. Resultados	Resultados del proceso de trabajo con indicadores asociados al proceso del negocio.	Instrumento fundamentado en indicadores asociados al proceso específico de trabajo.

Modelo de Phillips

Phillips (2005), en su modelo de evaluación toma como punto de referencia el modelo de Donald Kirkpatrick. Pretende dar un enfoque cuantitativo a través de la implementación del retorno de inversión (ROI, por sus siglas en inglés). Se trata de evaluar los retornos económicos obtenidos en la empresa en un lapso temporal, en relación con la inversión realizada como resultado de haber realizado un programa formativo. Este modelo consta de cinco fases que se centran en evaluar la rentabilidad del proceso. Si bien complementa el modelo de Kirkpatrick en el aspecto conceptual, la complejidad de su utilización lo hace de difícil aplicación de forma continua, y se utiliza sólo de forma específica en algunos proyectos. Consta de cinco niveles:

Nivel 1: Reacción y planes de acción. Evalúa la satisfacción de los participantes en el curso y adquiere los planes de acción que se proponen.

Nivel 2: Aprendizaje. Determina los cambios de las competencias de los trabajadores en su conocimiento, habilidades y actitudes.

Nivel 3: Aplicación o implementación. Mide los cambios de comportamiento realizados por los participantes en su área de trabajo.

Nivel 4: Impacto en variables de negocio. Accede a conocer el impacto de las variables de la organización establecidas con base en los objetivos del curso.

Nivel 5: Cálculo del retorno de inversión (ROI). Mide los beneficios del programa y los compara con los costos predeterminados. El índice de retorno sobre la inversión (ROI) es un indicador financiero que existe

entre la utilidad neta o la ganancia obtenida y la inversión. En este punto se utilizan dos fórmulas para calcular el beneficio obtenido sobre la inversión: relación beneficio/costo (RBC) y retorno sobre la inversión (ROI).

Es importante recalcar que Phillips aporta una metodología que permite mejorar en el ámbito de la medición y la cuantificación de los beneficios de la formación.

Enseguida se presenta una gráfica del modelo Schirmer y Phillips 2002 (fig. 9.1).

Etapa 1. Reacción del participante al programa de capacitación.

⇩

Etapa 2. Adquisición de conocimientos/habilidades.

⇩

Etapa 3. Empleo de los nuevos conocimientos o habilidades en el puesto de trabajo, aislamiento de los factores de influencia en el resultado económico.

⇩

Etapa 4. Cambios en los resultados económicos de la empresa.

⇩

Etapa 5. Medición del ROI.

Figura 9.1. Proceso de evaluación de la capacitación.

Modelo de Wade

Pineda (2000) define el modelo de evaluación de Wade como la medición del valor que la formación aporta a la organización. El modelo se encuentra estructurado en cuatro niveles y sigue una estructura muy similar a la de Donald Kirkpatrick, pero establece diferencias significativas:

- *Respuesta*: reacción ante la formación y el aprendizaje por parte de los participantes.
- *Acción*: transferencia de aprendizajes al puesto de trabajo.
- *Resultados*: efectos de la formación en el negocio, medidos mediante indicadores cuantitativos o duros y cualitativos o blandos.
- Impacto de la formación en la organización, a través del análisis del costo beneficio.

Wade muestra una concepción bidimensional de la evaluación del impacto y la rentabilidad de la formación, de esta forma determina dos niveles: la evaluación de los resultados establecida a través de indicadores cualitativos y económicos, y la evaluación del impacto que se genera en la organización, para lo cual propone el análisis del costo-beneficio como instrumento de medida.

Modelo de Jackson

Otro modelo de evaluación es el de Jackson (1994). Se encuentra orientado hacia los resultados. Propone conocer y trabajar con base en los resultados que se obtendrán en la evaluación.

Jackson hace una evaluación de los diferentes modelos de la evaluación de impacto de la capacitación y concluye que es necesario que los capacitadores tomen en cuenta como base los objetivos que se persiguen para de esta forma medir los resultados que se obtienen.

Este modelo tiene tres dimensiones: diagnóstico, proceso de formación y evaluación. El énfasis de este modelo se encuentra en la segunda dimensión; presenta siete etapas:

1. Identificación de necesidades.
2. Análisis de las necesidades de la formación.
3. Explicar por escrito los objetivos del programa de formación.
4. Desarrollo del programa.
5. Llevar a cabo el programa.
6. Evaluación del programa.
7. Comunicaación de resultados.

El objetivo de estas siete etapas es realizar un análisis de los resultados en términos de costo-beneficio.

Una ventaja del modelo de Jackson es que busca evaluar las necesidades formativas del programa, planteando objetivos claros y bien definidos que le permitan evaluar y medir los resultados. Pretende conocer el impacto y si éste es costeable para la organización. La desventaja del modelo radica en que no toma en cuenta las características del personal.

La evaluación de la capacitación es un proceso analítico para estimar si el tiempo y el dinero aplicados a este proceso han dado los resultados esperados. La evaluación presenta algunas ventajas:

- Indica si lo que se hizo funcionó.
- Determina si se lograron las mejoras deseadas en el desempeño individual.
- Apoya la retroalimentación con el jefe subordinado, conociendo los avances logrados, y redirige para los nuevos objetivos.
- Las personas conocen los resultados que se lograron, lo que aumenta el compromiso y la participación organizacional.
- Determina la situación de la organización en términos de desarrollo de personal y proporciona información sobre el desempeño.
- Confirma que los recursos financieros se aplicaron a las prioridades que se determinaron.
- Proporciona información confiable cuando los objetivos no fueron alcanzados para redirigirlos en el próximo periodo.

Es importante tomar en cuenta que cada modelo evalúa aspectos similares pero con diferencias en ciertos aspectos. Cada modelo pretende complementar a otro, por lo que es necesario que al momento de realizar la evaluación tome como base el que cubra mejor las expectativas que la empresa pretenda dentro de su proceso. El modelo que se aplique deberá cubrir los objetivos de evaluación del programa para que cubra las metas que se pretenden alcanzar.

9.5. CONSIDERACIONES DE LA EVALUACIÓN

Para obtener éxito en el último subsistema de la capacitación se requiere:

- Ser determinante al asignar el tiempo que sea necesario a la planeación para que el proceso de gestión considere en forma minu-

ciosa los objetivos por alcanzar y pueda medirlos para tener claros los logros alcanzados y aquellos que se precisa redirigir.

- Adoptar un método que sea proactivo y no reactivo. No tener un plan que se dedique a apagar incendios.
- Que la organización acepte que el mayor crecimiento de una empresa se lleva a cabo a través de su recurso humano. Las personas crecen con y a través del aprendizaje. Cuando el conocimiento se aplica tanto a la vida laboral como personal, se avanza en el proyecto de vida.
- Una empresa con compromiso frente a la capacitación que la percibe como una función nodular de sus actividades para lograr un desarrollo en todas sus áreas. Es una institución dispuesta a aprender a aprender.
- Que la evaluación dedique tiempo y recursos a un detallado análisis del proceso.
- No pasar por alto que la evaluación debe ser evaluada para evitar sesgo en los resultados.

Es importante recordar que en el sistema de capacitación los subsistemas se interrelacionan. En particular, la evaluación tiene que tomarse en cuenta en cada punto por realizar, desde la planeación hasta la evaluación misma.

Antes de comenzar con la evaluación es conveniente tener presente los siguientes aspectos: en primer lugar, hay que definir lo que se intenta lograr con el sistema de capacitación. Es importante considerar que la evaluación comienza en el momento que se está planteando la planeación. Ahí hay que tomar en cuenta las metas de todo el proceso. Una vez que se detectan las necesidades se debe tener clara la forma en que se piensa cuantificar los resultados esperados en forma específica y mensurable. Los resultados pueden ser medidos con estándares internos, nacionales o internacionales, dependiendo del caso en particular de las acciones que se van a evaluar.

El establecimiento de los objetivos se relaciona con los tres primeros subsistemas. Debe establecerse cuándo se esperan alcanzar y deben ser específicos, medibles, realistas y con una fecha tentativa para lograrse. Los objetivos se tendrán que estructurar con verbos que puedan ser evaluados con claridad, es decir, deben ser medibles. Los objetivos deben compartirse con todos los involucrados en el proceso de capacitación, desde los participantes hasta los jefes inmediatos, pues así se conoce lo que se espera de cada uno al terminar el proceso.

Las personas involucradas en un proceso de capacitación deberán estar enteradas de los métodos que se piensan seguir para evaluar y dar seguimiento al proceso. Es recomendable que se establezca una forma coherente que pueda recibir retroalimentación por parte de los participantes. Conviene establecer un plan de acción en el que se puedan expresar comentarios ya ubicados los participantes en su puesto de trabajo a través de reuniones, listas de control, etc. Las mejoras en el desempeño se pueden evaluar después de varias semanas, por lo que hay que esperar a que pueda medirse u observar lo que se aprendió durante la capacitación. Se debe preguntar a los destinatarios qué han podido lograr gracias a la capacitación. El proceso de evaluación consiste en comparar resultados con expectativas. Es determinante que la información obtenida con la evaluación se utilice para recomenzar el ciclo de capacitación y planificar qué y cómo debe abordarse ésta la próxima vez.

Actividad

Nombre del alumno: ______________________________

Grupo: ____________________ **Fecha:** ____________________

El alumno resolverá de forma individual el siguiente cuestionario.

1. Defina con sus palabras en qué consiste el subsistema evaluación.

____

____

2. ¿Quién determina cómo se llevará a cabo la evaluación de la capacitación?

____

____

3. Mencione y describa los diferentes tipos de evaluación.

____

____

4. ¿En qué consiste la función pedagógica de la evaluación?

5. ¿En qué consiste la función social de la evaluación?

6. ¿En qué consiste la función económica de la evaluación?

7. Mencione y describa el modelo de Kirkpatrick.

8. Mencione y describa el modelo de Phillips.

9. Mencione y describa el modelo de Wade.

10. Mencione y describa el modelo de Jackson.

11. Mencione lo que se debe considerar para el éxito del subsistema de evaluación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Jackson, L. y Caffarella, R. S. (eds.), "New Directions for Adult and Continuing Education", en *Experiential Learning*, núm. 62, Jossey-Bass, San Francisco, 1994.

Kirkpatrick, D. y Kirkpatrik, J., *Transferring Learning to Behavior*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2005.

Phillips, P. y Edwards, L., *Measuring and Evaluating Training*, ASTD, Virginia, 2010.

Pineda, P., *Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones*, recuperado de <http://www.raco.cat/index.php/educar/article/viewFile/20737/20577>.

Reza J., *Evaluación de la capacitación en las organizaciones*, Panorama, México, 2007.

Schirmer, F. y Phillips, J., *Return on Investment in der Personalentwicklung*: Der 5-Stufen Evaluationsprozess, Springer-Verlag, Berlín, 2005.

ÍNDICE ANALÍTICO

Dinámica de grupos en las organizaciones

Bajo un enfoque de competencias

Álvaro Ascary y otros

Hoy en día desarrollar una tarea específica de corte organizacional a forma individual es muy remota, ya que en la gran mayoría de las acciones que se han de emprender están propuestas o diseñadas para ser conducidas o ejecutadas a nivel grupal; basta con observar a nuestro alrededor y constatar que el talento humano de toda organización es una parte vital para lograr una consonancia organizacional en sus procesos; tal como sucede en las orquestas en donde cada miembro toca un instrumento, pero en conjunto-sinérgico proyectan una valiosa melodía.

Sin embargo existen aún grandes oportunidades para lograr este equilibrio, ya que cada grupo imprime ciertos comportamientos ante las diferentes necesidades y cambios organizacionales que se presentan actualmente, por citar algunos: inserción de nuevas reglas, creación de políticas, reglamento de conducta para evitar diferentes tipos de acosos, implementación de nuevos sistemas de retribuciones, innovación en el estilo de liderazgo, aprendizaje de nuevos procedimientos operativos, entre otros.

Ante ello, el especialista del comportamiento humano en las organizaciones está frente al reto de gestionar competencias (actitudes, conocimientos y aptitudes) que le permitan a los grupos alcanzar las metas establecidas en la organización, reflejando pro actividad, cohesión, innovación y una cultura de armonía.

Para ello el presente texto es una plataforma de ideas y acciones contemporáneas para el desarrollo de los grupos en las organizaciones, sustentadas bajo la riqueza de las experiencias de los autores, mismas que se ponen con gusto a disposición del lector.